

**LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA “SAS” Y EL GOBIERNO  
CORPORATIVO COMO MEDIO PARA ESTRUCTURAR Y REESTRUCTURAR LAS  
EMPRESAS DE FAMILIA**

**FELIPE SUÁREZ MARTÍNEZ**

**TESIS DE GRADO**

**DIRIGIDO POR:  
EDGAR SUÁREZ ORTIZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS  
BOGOTÁ  
2011**

## NOTA DE ADVERTENCIA

*“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Solo velará por que no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y por que las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.*

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	5
<b>Capítulo I. Antecedentes a la Sociedad por Acciones Simplificada “S.A.S.”.....</b>	<b>8</b>
1. Antecedentes en el derecho colombiano.....	9
1.1. Ley 222 de 1995. Empresa unipersonal .....	9
1.2. Ley 1014 de 2006. Sociedad unipersonal en la ley de fomento a la cultura del emprendimiento.....	10
2. Antecedentes en el extranjero.....	10
2.1. Legislación estadounidense sobre LLPs y LLCs.....	10
2.2. Legislación francesa sobre la SAS.....	11
2.3. Ley chilena de reforma al régimen societario de 2007.....	12
2.4. Leyes brasileñas sobre sociedades.....	13
<b>Capítulo II. Realidad actual de las empresas.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo III. La SAS en Colombia.....</b>	<b>16</b>
1. Constitución.....	17
2. Solemnidades para existencia.....	18
3. Naturaleza.....	19
4. Objeto.....	19
5. Identificación.....	21
6. Capital.....	21
7. Acciones y restricción de negociación.....	22
8. Transferencia de acciones.....	23
9. Responsabilidad de los accionistas.....	23
10. Estructura orgánica.....	24
11. Asamblea general de accionistas.....	25
12. Representante legal.....	27
13. Responsabilidad de los administradores.....	28
14. Derechos de votación.....	28
15. Junta directiva.....	30
16. Acuerdo de accionistas.....	30
17. Revisor fiscal.....	31
18. Reformas estatutarias.....	32
19. Transformación.....	33
20. Causales de disolución.....	34
21. Conflictos societarios.....	35
22. Autorregulación.....	37
<b>Capítulo IV. Las Empresas de Familia y el Gobierno Corporativo.....</b>	<b>38</b>
1. Empresas de familia.....	38
2. Características y estructura de las EF.....	41
3. Gestión administrativa al interior de las EF.....	43
4. Órganos directivos y administrativos.....	44

4.1. La asamblea de familia.....	45
4.2. El consejo de familia.....	46
5. Conflictos que se presentan al interior de la empresa y la familia.....	47
6. Gobierno corporativo.....	49
6.1. Medio de autorregulación para las sociedades.....	52
6.2. Adopción de códigos de buen gobierno para estructurar organizativamente las empresas.....	54

<b>Capítulo V. La SAS. y el Gobierno Corporativo como medios para estructurar y reestructurar las Empresas de Familia.....</b>	<b>55</b>
1. Flexibilidad en las SAS.....	56
1.1. Facilidad en trámites de creación.....	57
1.2. Responsabilidad limitada de los accionistas.....	58
a. Riesgo surgido de obligaciones.....	59
b. Riesgos derivados del conocimiento público.....	59
c. Riesgos por confusiones patrimoniales.....	60
1.3. Término de duración.....	60
1.4. Objeto social.....	61
1.5. Estatutos a la medida.....	61
2. Importancia del gobierno corporativo en las empresas de familia.....	61
2.1. Acerca de la junta directiva.....	62
2.2. Acerca de los conflictos de interés.....	63
2.3. Acerca del diagnóstico de los entes propios de las empresas de familia.....	63
2.4. Acerca de los protocolos de familia y las prácticas de GC.....	63
<b>Conclusiones.....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>75</b>

## INTRODUCCIÓN

En la economía colombiana y en general, en el mundo, las empresas familiares (en adelante EF) desempeñan un rol importante, ya que, para el caso colombiano, según cifras de 2005 de la Superintendencia de Sociedades (donde más de 19.109 empresas enviaron sus reportes financieros), cerca del 70% del tejido empresarial lo constituyen sociedades de familia<sup>1</sup>. Como su característica lo indica, son compañías controladas por una familia, que en muchos casos, por falta de una estructura idónea, tienden a desaparecer por problemas de gobernabilidad, de su propia naturaleza y de la relación entre sus socios.



Figura tomada de: “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”<sup>2</sup>.

De la siguiente manera se pueden identificar los principales problemas de este tipo de compañías:

**1. Naturaleza:** estas empresas tienen una probabilidad muy alta de conflictos, los cuales se basan en algunos de sus factores característicos, es decir, en (i) problemáticas radicadas en la propiedad, en la familia y/o en la empresa; ya que puede ocurrir que estas esferas se mezclen constantemente; o (ii) que se reúnan todas las funciones en un(os) socio(s) fundador(es), eliminando la posibilidad de desconcentración, lo cual puede desembocar en la ausencia para la preparación de un cambio generacional (por carencia de liderazgo de los familiares que pudieran suceder en el cargo al(los) fundador(es) o de los demás administradores de la compañía).

**2. Gobernabilidad:** las EF afrontan situaciones como la ausencia de definición de planes estratégicos, planificación de riesgos, inexistencia de presupuestos, control a la gestión,

<sup>1</sup>Superintendencia de Sociedades. Cámara de Comercio de Bogotá. Confecámaras. “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”. Septiembre de 2009. Bogotá. Pág. 70: “En efecto, las empresas familiares tienen gran importancia para la economía. Así por ejemplo, la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo da cuenta de la participación de este tipo de sociedades sobre la totalidad de compañías que dieron respuesta a la Superintendencia de Sociedades. De las 6414 compañías que efectuaron su diligenciamiento, el 53.70% corresponde a empresas de familia, cifra que, teniendo en cuenta la dimensión de las empresas que diligenciaron la encuesta, en la que no se encuentran todas las micro y pequeñas empresas del país, puede ser superior al 70% del tejido empresarial colombiano”.

<sup>2</sup>Ibidem. Pág. 70.

información para los asociados, reglamentos internos de funcionamiento de los órganos societarios (máximo órgano social y máximo órgano de administración), funciones de los órganos societarios, estructura administrativa profesional, entre otros.

**3. Estructura:** a través de los tipos societarios incluidos en el Código de Comercio, no se les brindaba a los empresarios la posibilidad de contar con un régimen hecho a la medida para las pequeñas empresas y las de familia.

Los formalismos exigidos por la ley, los innumerables trámites y costos de los tradicionales tipos societarios, entre otros, han generado que se desproteja a los socios por una incompleta limitación de responsabilidades, ya que en ninguna de las sociedades existentes se consagraba un tipo de sociedad que blindara efectivamente a los asociados y su patrimonio personal<sup>3</sup>.

Por su parte, las exigencias que consagra la sociedad anónima para las personas que desean crear empresa, con condiciones estructurales complejas (como la exigencia de mínimo cinco socios<sup>4</sup>, establecimiento de junta directiva y revisoría fiscal obligatoria), han desestimado el interés de las empresas pyme y de familia para desarrollar sus actividades comerciales.

Es importante mencionar también que las dificultades de financiación encontradas en el mercado son un fuerte impedimento para la competitividad de las sociedades de familia, que no han logrado constituirse bajo ninguna forma jurídica para desarrollar sus actividades por (i) la rigidez del sistema de sociedades que se encuentra desarrollado en el Código de Comercio o por (ii) la falta de una estructura de gobernabilidad idónea que sea convincente para los inversionistas institucionales o terceros.

Incluso la desprotección a los socios es, tal vez, la mayor preocupación de las familias propietarias, por no conocer que se pueden pactar cláusulas que organicen la estructura empresarial a su medida, por medio de la consagración estatutaria de cláusulas tomadas de los códigos de buen gobierno o de los protocolos de familia, lo cual puede ser una gran causa de desprotección frente a otros socios o frente a terceros.

De esta manera, si los existentes tipos de sociedad colombianos, caracterizados por su rigidez, permitieran la estipulación contractual de los socios (bajo el principio de la autonomía de la voluntad) a través de, por ejemplo, los códigos de buen gobierno o los protocolos de familia (como complemento a lo estipulado por la regulación legal y estatutaria), se lograría una mayor eficiencia, transparencia y responsabilidad de las compañías y de sus propietarios, lo que

---

<sup>3</sup>Al respecto, en varias sentencias de la Corte Suprema de Justicia (como la sentencia del 9 de julio de 2004, Sala Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia, radicación 22408; o la sentencia de 10 de mayo de 1995, Sala de Casación Laboral, Sección Primera de la Corte Suprema de Justicia) se ha comprometido el patrimonio de los socios cuando la empresa ha incumplido con obligaciones laborales o tributarias, debido a la extensión de responsabilidad pactada en los tipos sociales (como en la sociedad de responsabilidad limitada).

<sup>4</sup>Vale la pena hacer una anotación sobre cómo los empresarios necesitaban un esquema en que se pudiese tener un solo socio, pero las discusiones teóricas (algunas de las cuales se retoman en este trabajo) no permitían la adopción de una figura ya existente en otras legislaciones y obligaba a adoptar esquemas inseguros, con socios de papel que aportaban riesgos a la propiedad, el gobierno corporativo y la familia empresaria, amén de la responsabilidad extendida que surgía de tales tipos societarios.

generaría un funcionamiento competitivo de la empresa y una mayor transparencia frente al mercado.

El valor que tienen dichos cuerpos autorregulatorios (los códigos de buen gobierno o los protocolos de familia) es que en ellos se permite consagrar cláusulas que reglan el comportamiento empresarial y de los socios, dentro y fuera de la empresa, ya que la regulación detallada de las estructuras de la sociedad y la relación que tiene la familia propietaria con ellas, contribuyen a que su manejo sea cada vez más profesional, lo cual conlleva, entre otros, al cumplimiento de sus metas y al ejercicio adecuado del control.

*“La visión y capacidad de los directivos para promover políticas, la adopción de herramientas que organicen la empresa mediante prácticas adecuadas de Gobierno Corporativo, así como la regulación ordenada de las relaciones familiares, son elementos imprescindibles a los cuales las empresas de familia deben acudir sin apelar a modelos empíricos de ensayo y error, puesto que, en el caso de esas compañías, el riesgo que se genera no sólo es del tamaño de la dilapidación del patrimonio familiar, sino de la viabilidad de nuestra economía<sup>5</sup>”.*

De acuerdo con las estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá, por la versatilidad de las Sociedades por Acciones Simplificadas (en adelante SAS), éste se constituye en el tipo societario propicio para las EF, por la libertad contractual otorgada a los accionistas, quienes, de forma autorregulatoria y adoptando las mejores prácticas de gobierno corporativo (en adelante GC), pueden adaptar esta sociedad a la medida de sus necesidades, consagrando además cláusulas extraídas de los protocolos de familia donde se regulan los aspectos más relevantes de la familia controlante o propietaria y de cómo interactuará con la entidad empresarial<sup>6</sup>.

A través de este trabajo de grado se pretende entonces demostrar cómo, con un instrumento como las SAS y la adopción de mejores prácticas de GC, las EF pueden constituirse y reestructurarse, convirtiéndose en sociedades actualizadas, flexibles y sencillas, conforme a sus propias necesidades y las de sus familias propietarias, posibilitando su subsistencia, su desarrollo, su consolidación y su profesionalización, acorde con los lineamientos que se han planteado en torno al GC, para que puedan subsistir, consolidarse y profesionalizarse.

Así, en primer lugar, se analizarán los antecedentes en la legislación nacional e internacional que impulsaron la creación de las SAS en el ordenamiento jurídico colombiano, destacando los aspectos fundamentales que fueron tomados de la legislación extranjera y otras normas locales.

Después de conocidos los antecedentes de las SAS, comparativamente en un cuadro sinóptico se presentarán los tipos societarios que existían antes de la promulgación de la ley 1258 de 2008, destacando sus principales características y desventajas.

---

<sup>5</sup>Op. Cit. Superintendencia de Sociedades. Cámara de Comercio de Bogotá. Confecámaras. “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”. Pág. 71.

<sup>6</sup>Cámara de Comercio de Bogotá. Estudio: “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año”. Bogotá. 2010. Pág. 36.

Posteriormente se abordarán los aspectos fundamentales de las SAS, donde se conocerá su importancia y sus principales características, resaltando la innovación y la eliminación de formalidades.

A continuación, se analizarán los beneficios y el por qué es necesario que las empresas adopten prácticas de gobernabilidad corporativa, para la subsistencia de las mismas.

Posteriormente se hará una breve mención a las empresas de familia y sus implicaciones.

Finalmente se concretará el análisis que llevará a demostrar por qué deben estructurarse y reestructurarse las EF a través de las SAS y el GC.

Veamos entonces qué trae este tipo societario para que sea la sensación empresarial del momento, y se le atribuyan tantos beneficios y tan pocos inconvenientes.

## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES A LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA “S.A.S.”**

Las pymes colombianas han visto que sus realidades económicas y las exigencias de un mundo globalizado y competitivo no se acompañan de estructuras jurídicas idóneas, sino que, por el contrario, se ven afectadas por una legislación que se había vuelto obsoleta (condenándoseles a defender el *statu quo*). Estábamos entonces aplicando una legislación que se había concebido para otras épocas<sup>7</sup>.

Esta situación no sólo se estaba presentando en Colombia, sino que se había evidenciado en distintos países de América Latina, donde se destacaba un atraso, precisamente por la falta de leyes que generaran competencia y por la existencia de tipos tradicionales y rígidos en la legislación mercantil de cada país.

Esta misma realidad latinoamericana se puede evidenciar en el mundo contemporáneo, donde los empresarios tienen la necesidad de acudir a formas asociativas que respondan a los nuevos requerimientos del mercado, y que combinen amplias posibilidades de estipulación contractual (como las de las compañías colectivas), junto con la conservación de disposiciones como las ventajas de limitación plena de riesgos (propia de las sociedades anónimas)<sup>8</sup>.

Es por lo anterior que alrededor del mundo se han ido creando nuevas figuras que pretenden estimular la creación de empresa, permitiéndole a las personas adoptar tipos societarios flexibles, reduciendo trámites, requisitos de pluralidad, limitación de objeto social y extendiendo la libertad contractual de los socios, entre otros.

Las bases de la ley 1258 de 2008 se encuentran tanto en el derecho societario local como en el extranjero:

**1. Antecedentes en el derecho colombiano.** Entre otras normas, pueden destacarse las siguientes de importancia:

1.1. Ley 222 de 1995. Empresa unipersonal. Como respuesta a la tendencia mundial de flexibilizar las estructuras jurídicas que requerían los empresarios, en Colombia tuvimos un primer antecedente: la empresa unipersonal de responsabilidad limitada, consagrada en la ley 222 de 1995.

Este avance consistió inicialmente en permitir que existiera en el ordenamiento jurídico colombiano una “empresa” constituida por una única persona, conservando la separación patrimonial entre empresa y empresario. También conllevó otras ventajas, como la posibilidad de

---

<sup>7</sup>Francisco Reyes Villamizar. “La Sociedad por Acciones Simplificada: al fin algo nuevo en el Derecho Societario colombiano”. Periódico Portafolio (11 de diciembre de 2008). [http://www.portafolio.com.co/opinion/blogs/home/post.php?id\\_blog=3826213&id\\_post=450014726](http://www.portafolio.com.co/opinion/blogs/home/post.php?id_blog=3826213&id_post=450014726)

<sup>8</sup>Francisco Reyes Villamizar. “SAS, La Sociedad por Acciones Simplificada”. Editorial Legis S.A. Bogotá. 2009. Pág. 8.

pactar un objeto social indeterminado, consagrar términos de duración indefinida y facilitar la constitución mediante documento privado inscrito en el registro mercantil.

Pero, por más que esta ley introdujo grandes cambios, se establecieron algunas restricciones que no estaban determinadas para las sociedades comerciales, debido a la desconfianza de nuestro ordenamiento jurídico por la existencia de una empresa constituida por una única persona.

*“La figura introdujo en la ley colombiana trascendentales cambios de concepción, relativos a instituciones consideradas inmodificables en nuestra tradicional doctrina mercantil. A pesar de los temores que despertó la admisión de la empresa unipersonal de responsabilidad limitada en la legislación nacional, hoy es claro que además de haber resultado de gran utilidad para los pequeños empresarios, también ha servido de punto de partida hacia la modernización del sistema, al allanar el camino para la admisión de la sociedad por acciones simplificadas”<sup>9</sup>.*

1.2. Ley 1014 de 2006. Sociedad unipersonal en la ley de fomento a la cultura del emprendimiento. Por esta norma se dio otro paso en la flexibilización, al permitir que se crearan pequeñas empresas<sup>10</sup> que tuvieran como característica la unipersonalidad. Su propósito era desarrollar algunas de las ventajas que se habían consagrado en la empresa unipersonal de responsabilidad limitada de la ley 222 de 1995.

Esta ley produjo ciertas controversias frente a la constitución de las sociedades unipersonales: se planteó el debate de si efectivamente esta ley introducía una autorización legal para constituir sociedades unipersonales o, si simplemente, era una remisión a la ley 222 de 1995, para la constitución de empresas unipersonales.

Nuestra jurisprudencia, acorde con los nuevos tiempos y requerimientos del empresariado mundial y nacional, se manifestó mediante sentencia C-392 del 23 de mayo de 2007 de la Corte Constitucional, en la cual declaró exequible la norma, en el entendido que esta remisión normativa hace referencia exclusivamente a los requisitos de constitución de la empresa unipersonal<sup>11</sup>, señalando al tiempo que lo mencionado no era una restricción para que se pudieran constituir sociedades comerciales de cualquier tipo.

---

<sup>9</sup>Ibídem. Pág. 12.

<sup>10</sup>La sociedad unipersonal podía ser constituida para empresas que tuvieran una dimensión productiva pequeña y reducida, de acuerdo con lo indicado por el artículo 22 de dicha ley: “Las nuevas sociedades que se constituyan a partir de la vigencia de esta ley, cualquiera que fuere su especie o tipo, que de conformidad a lo establecido en el artículo 20 de la Ley 905 de 2004, tengan una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores o activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, se constituirán con observancia de las normas propias de la Empresa Unipersonal, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo VIII de la Ley 222 de 1995. Las reformas estatutarias que se realicen en estas sociedades se sujetarán a las mismas formalidades previstas en la Ley 222 de 1995 para las empresas unipersonales. Parágrafo. En todo caso, cuando se trate de Sociedades en Comandita se observará el requisito de pluralidad previsto en el artículo 323 del Código de Comercio” (subrayado fuera de texto).

<sup>11</sup>Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar. “SAS La Sociedad por Acciones Simplificada”. Pág. 16.

La ley en comento fue reglamentada por el decreto 4463 de 2006, en el cual se defendió la iniciativa de permitir la constitución de sociedades unipersonales de cualquier tipo, salvo las sociedades en comandita.

Puede decirse nuevamente que esta ley fue un gran avance frente a la eliminación de trámites y requisitos para que los empresarios pudieran constituir sociedades reduciendo costos; pero cabe destacar que, con la adopción de las SAS, en el artículo 46 se derogó parcialmente lo establecido en el artículo 22 de la ley 1014 de 2006, señalando lo siguiente: “*una vez entre en vigencia la presente ley, no se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la ley 1014 de 2006. Las sociedades unipersonales constituidas al amparo de dicha disposición tendrán un término máximo improrrogable de seis (6) meses, para transformarse en sociedades por acciones simplificadas*”<sup>12</sup>.

**2. Antecedentes en el extranjero.** Como lo explican muchos tratadistas, el desarrollo de los negocios modernos ha generado una convergencia entre los sistemas jurídicos anglosajones y los de tradición civilista, creando formas híbridas societarias, especialmente en Europa, donde se han recogido muchos de los avances normativos propios del Common Law<sup>13</sup>.

2.1. Legislación estadounidense sobre LLPs y LLCs. Una de las fuentes extranjeras en las cuales se han inspirado las nuevas sociedades híbridas del mundo, la hallamos en el derecho de sociedades estadounidense, siendo destacable la promulgación de la sociedad colectiva con limitación de responsabilidad de los socios (*LLP: Limited Liability Partnership*), por medio de la cual se logró limitar la responsabilidad que tenían los socios frente a obligaciones de la compañía.

Este tipo social, aunque se trata de una entidad jurídica distinta de sus miembros, puede poseer bienes, contratar personas y contraer obligaciones contractuales, y sin embargo sus deudas serán de la persona jurídica como tal. Cuenta con una capacidad ilimitada, lo que significa que los terceros no tienen que preocuparse por las restricciones en sus actividades. Está conformada por miembros y no por directores o accionistas. Se diferencia de las compañías tradicionales porque no está sujeta a las normas del derecho de sociedades en torno a la regulación del establecimiento del capital.

Se caracteriza por su flexibilidad, ya que sus miembros pueden plantear una estructura interna propia; por lo tanto es potestativo si desean conformarla o no con órganos directivos como juntas de accionistas o asambleas generales (que se encargan de dictar las políticas y resoluciones de la misma). Por consiguiente, la ley ni siquiera imparte los requisitos que debería contener la escritura de constitución o los estatutos.

Por su parte, la *LLC (Limited Liability Company)* es una sociedad de responsabilidad limitada con una estructura híbrida que se reconoce en la mayoría de los estados de la unión, y diseñada para ofrecer precisamente las características de una corporación con responsabilidad limitada, disfrutando de la eficiencia tributaria y la flexibilidad operativa de cualquier sociedad.

---

<sup>12</sup>Ley 1258 de 2008, artículo 46.

<sup>13</sup>Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar. “SAS La Sociedad por Acciones Simplificada”. Pág. 20.

La propiedad de esta sociedad se encuentra en cabeza de socios, en lugar de accionistas, razón por la cual únicamente puede contar con dos de las cuatro características que determinan a las corporaciones; dentro de estas se destacan:

- a. Responsabilidad en cuanto al total de bienes aportados;
- b. Transferencia libre de los intereses de propiedad;
- c. Establecimiento de una administración centralizada y,
- d. Extensión del plazo de vencimiento.

2.2. Legislación francesa sobre la SAS. Por ser éste el antecedente más próximo de nuestra legislación sobre SAS, debemos abordar brevemente en qué consistió esta novedosa figura del derecho francés, establecida mediante la ley 94-1 del 3 de enero de 1994.

Esta sociedad, tal como ocurrió en nuestro país, se ha convertido en una de las mayores promotoras para incentivar la creación de empresa. Le dio la oportunidad a los empresarios de adoptar estructuras societarias más flexibles para la organización y control de las mismas, ya que estableció pautas como las facultades otorgadas a los socios de poder estipular dentro de los estatutos diferentes mecanismos para que se tomen decisiones de manera idónea, además de los bajos costos que implica su constitución y puesta en marcha.

La mencionada sociedad no tiene un mínimo de capital establecido para su constitución, por lo cual se posibilita el pago de, únicamente, el cincuenta por ciento del aporte al momento de la constitución. Además dicho aporte puede llevarse a cabo por un monto establecido en dinero o en especie.

Puede estar conformada por un único accionista, que podrá tener las calidades de una persona natural o jurídica, sin otorgar a éste la calidad de comerciante. Sus riesgos se redujeron, puesto que cuenta con una responsabilidad limitada al monto total de su aporte.

Bajo el principio de libertad contractual, la SAS francesa le otorga la posibilidad a sus socios de crear acciones con diferentes tipos de derechos y votos. A su vez restringe la posibilidad de participar en la bolsa, limitándola únicamente para hacer inversiones de manera privada.

Los accionistas dueños de la misma, podrán ceder sus acciones de manera simplificada, estableciendo cláusulas de aprobación por parte los demás asociados y conforme al derecho de preferencia.

Únicamente tendrá como órganos de gobierno obligatorios la figura del presidente, quien tendrá a cargo la representación de la misma, y podrá ser tanto una persona natural como jurídica; y una asamblea de socios, que dictaminará el rumbo de la sociedad. Queda al arbitrio de los socios la configuración de otros órganos como el consejo de administración, consejo de vigilancia y diferentes comités asesores.

El cargo de revisor fiscal no será obligatorio, salvo algunas excepciones, pactando la posibilidad de libertad para su elección e inclusión en la estructura social.

Como desventajas, cabe resaltar que los estatutos requieren un grado de especificidad que únicamente podrá ser llevado a cabo por un profesional en la materia, y algunos costos de funcionamiento en los que deben incurrir los accionistas.

El tratadista Francisco Reyes Villamizar señala que la sociedad anónima no permitía a los accionistas regular de acuerdo a sus necesidades los estatutos de la misma debido a su rigidez normativa, donde priman normas de carácter imperativo y de orden público. Esta situación estaba llevando a que las sociedades francesas perdieran competitividad en relación con otros países europeos que sí permitían la libertad contractual y la flexibilidad en la conformación de los estatutos, de acuerdo a las necesidades de los empresarios<sup>14</sup>.

Por lo anterior, la SAS en Francia no fue creada con el propósito de configurar sociedades pequeñas. La ley 94-1 del 3 de enero de 1994 establecía restricciones al acceso a ella de personas naturales, siendo caracterizada como la sociedad de sociedades, ya que daba la oportunidad para que se conformara por grupos. Con la reforma que se hizo a la misma en 1999, se permitió que en ella participaran personas naturales, y así mismo estableció que pudiera constituirse con una única persona.

2.3. Ley chilena de reforma al régimen societario de 2007. En Chile, mediante la ley 20.190, se reformó el régimen societario con la creación de la sociedad por acciones. Esta nueva sociedad desarrolla los presupuestos de flexibilidad ya desarrollados por las anteriores normas analizadas. Por consiguiente, se ha logrado una amplia libertad contractual para facilitar la asociación de capital e industria, y propiciar la financiación de nuevos proyectos.

Esta sociedad tiene los siguientes aspectos relevantes:

- a. Puede conformarse por una o más personas, tanto naturales como jurídicas, sin perjuicio que las acciones de la misma puedan ser enajenadas por terceros, quienes pasarán a ser a su vez socios de la compañía;
- b. Su estructura orgánica puede ser determinada libremente por los accionistas, quedando totalmente al arbitrio de los mismos la decisión de crear y asignar funciones a órganos que consideren pertinentes para la dirección de la compañía. Debe destacarse en este aspecto la autonomía de la voluntad;
- c. El capital de la sociedad debe estar determinado en los estatutos y su división será en acciones nominativas, pudiéndose pactar diferentes tipos de votos en las acciones que emita la sociedad. Se incluyó la figura de capital autorizado permitiéndole a la administración efectuar aumentos al mismo;
- d. Las acciones no adquieren ningún valor, a menos que el capital haya sido íntegramente pagado;
- e. Las acciones podrán ser ordinarias o preferenciales, para lo cual deberá regularse en los estatutos los derechos y obligaciones inherentes y su forma de transferirlas.

---

<sup>14</sup>Ibídem. Pág. 26.

2.4. Leyes brasileñas sobre sociedades. El régimen societario de Brasil es uno de los pocos en Latinoamérica que ha tenido grandes cambios, ya que tiene una amplia influencia del derecho estadounidense sobre sociedades. En Brasil, a diferencia de otros países latinoamericanos, no se ha expedido ninguna ley del tipo de las sociedades por acciones simplificadas.

*“El Código Civil brasileño de 2002 creó, sin embargo una reforma asociativa denominada sociedad simple. Este tipo de compañía se diferencia de las sociedades comerciales (o empresarias en la terminología de la legislación brasileña), puesto que aquellas son personas jurídicas de Derecho Privado que se constituyen “para el ejercicio de actividades inherentes a profesiones intelectuales, de naturaleza científica, literaria o artística o para actividades propias del empresario rural, cuyo acto constitutivo (contrato social) debe inscribirse en el Registro Civil de Personas Jurídicas”<sup>15</sup>.*

A continuación se presentarán algunas características de la realidad de las empresas actuales en el derecho societario colombiano, para poder fundamentar la rigidez de los antiguos tipos societarios y la flexibilidad de la SAS.

---

<sup>15</sup>Ibíd. Pág. 31.

## CAPÍTULO II. REALIDAD ACTUAL DE LAS EMPRESAS

El derecho de sociedades colombiano le ofrece a las personas la posibilidad de configurar su empresa a través de distintos tipos societarios, muchos de los cuales están regulados en el Código de Comercio. Cada uno tiene características diferentes que pueden ser beneficiosas, dependiendo del tipo de empresa que se quiera constituir, pero a su vez existen vacíos y riesgos que ponen en peligro la viabilidad de los negocios que se quieren constituir.

Es por lo anterior, que a través del siguiente cuadro se darán a conocer unas de las características de algunos de los tipos societarios tradicionales y de otros más recientes para poder determinar la rigidez de los mismos y la flexibilidad y ventajas que actualmente pueden brindar las SAS a los empresarios, especialmente a las EF.

<b>ESQUEMAS JURÍDICOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL<sup>16</sup></b>				
<b>CRITERIOS</b>	<b>Anónima</b>	<b>Limitada</b>	<b>Comandita</b>	<b>Empresa unipersonal</b>
Naturaleza	Prototipo de sociedades de capital. De índole impersonal.	Es una sociedad mixta, tiene características del régimen personalista y otras de las sociedades de capitales.	Forma asociativa mixta. Formada por socios gestores o colectivos y socios comanditarios o capitalistas.	Es una persona jurídica con régimen personalista pero con limitación de riesgo.
Pluralidad	Mínimo: 5 accionistas Máximo: infinito	Mínimo: 2 socios Máximo: 25 socios	S. en C.S.: 1 gestor, 1 comanditario. S. en C.A.: 1 gestor, mínimo 5 comanditarios.	Único
Constitución	Escritura pública inscrita en el registro mercantil.	Escritura pública inscrita en el registro mercantil.	Escritura Pública inscrita en el registro mercantil.	Documento privado, inscrito en el registro mercantil (si los aportes iniciales incluyen bienes inmuebles, se requiere escritura pública).
Limitación riesgo	Limitada al monto de los aportes, salvo	Limitada al monto de los aportes, salvo	Socios gestores de manera solidaria e ilimitada.	Limitada, salvo en casos de fraude a la ley o

<sup>16</sup>Presidencia de la República de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. “Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S”. Bogotá. 2009. Pág. 14.  
<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Publicaciones/GuiaSAS.pdf>

	excepciones de ley.	excepciones de ley y jurisprudencia.	Socios comanditarios hasta la cuantía de sus aportes.	abuso en perjuicio de terceros.
Capital y aportes	Fraccionamiento del capital (autorizado, suscrito y pagado). El suscrito debe pagarse en un año y al momento de constitución 1/3 parte. Y debe suscribirse por lo menos el 50% del capital autorizado.	Cuotas sociales. Pago íntegro de los aportes debe efectuarse al momento de la constitución o al aumentarse el capital.	En comandita simple, los aportes de los comanditarios – cuotas sociales. En comandita por acciones – en acciones. Los gestores aportan industria, pero pueden aportar capital sin perder su condición.	Pago íntegro de los aportes debe efectuarse al momento de la constitución o al aumentarse el capital.
Acuerdo de socios	Sólo son oponibles a la sociedad cuando se cumplan los requisitos del artículo 70 de la ley 222 de 1995.	Sólo son oponibles a la sociedad cuando se cumplan los requisitos del artículo 70 de la Ley 222 de 1995.	Aplica para los acuerdos que establezcan los socios comanditarios, sin contrariar la naturaleza societaria	N/A
Conflicto entre socios	Arbitraje o Superintendencia de Sociedades con alcance limitado o jurisdicción ordinaria para todos los demás efectos.			
Administración	Delegada obligatoriamente en una junta directiva y en un administrador designado por ella.	Directa por parte de los socios, pero delegable en terceros.	En cabeza de los socios gestores, y pueden delegar.	Directa por parte del empresario, pero delegable en terceros.
Junta directiva	Es esencial de la naturaleza.	No es obligatorio y puede crearse por estatutos.	Salvo exigencia de administración en cabeza del gestor, puede crearse.	Aunque no existen órganos obligatorios de administración, puede crearse una junta directiva.
Revisor fiscal	Siempre es obligatorio.	No es obligatorio salvo exigencias	En comandita por acciones es	No es obligatorio salvo exigencias

		de tipo tributario.	obligatorio. En comandita simple no es obligatorio salvo exigencias de tipo tributario.	de tipo tributario.
Visibilidad	No es de público conocimiento quiénes son sus dueños.	Los socios son visibles a través del certificado de existencia y representación legal de las compañías.	Visible el gestor, visibles los comanditarios en la simple. No visibles los comanditarios en la por acciones.	Visible el empresario.
Inclusión de protocolo	Posible pero limitado por rigidez de las normas legales.	Posible pero limitado por rigidez de las normas legales.	Posible pero limitado por rigidez de las normas legales.	Posible pero limitado por rigidez de las normas legales.
Inclusión de código de buen gobierno	Posible pero limitado por rigidez de las normas legales.	Posible pero limitado por rigidez de las normas legales.	Posible pero limitado por rigidez de las normas legales.	Posible pero limitado por rigidez de las normas legales.

Visto lo anterior, que resalta la rigidez que para un empresario brindaban los tipos societarios existentes, abordemos ahora esta nueva sociedad, que fue presentada como una reacción a tal situación, e inspirada en las modernas legislaciones mundiales ya aludidas.

### **CAPÍTULO III. LA SAS EN COLOMBIA**

La SAS fue creada en Colombia mediante la ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, publicada en el Diario Oficial 47194 de la misma fecha.

Surgió a partir de diferentes normas locales y extranjeras, en la cual se incluyen modernas figuras del mundo legal actual, y a su vez se suprimen antiguas prohibiciones que generaban desincentivos para crear empresa e inversión extranjera.

Debe tenerse en cuenta que ley colombiana siguió el orden de los temas contenidos de la SAS francesa, basándose en las reformas de 1999 y 2001 que se hicieron a la ley 94-1 del 3 de enero de 1994; así mismo en la ley chilena 20.190, que desarrolla los presupuestos de la legislación francesa sobre sociedades simplificadas.

La ley está integrada por 46 artículos, que se encuentran distribuidos en siete capítulos, de los cuales destacaremos las características fundamentales a ser abordadas en este trabajo:

- Capítulo I: disposiciones generales (arts. 1° a 4°). En ellas se hace mención a que este tipo societario podrá estar integrado por un único accionista, reiterándose que la naturaleza jurídica de la misma es la de una sociedad comercial.
- Capítulo II: constitución y prueba de la sociedad (arts. 5° a 8°). La SAS tiene la posibilidad de que su constitución se haga por medio de documento privado y no se requiera de manera obligatoria, la utilización de escritura pública para darle formalidad.
- Capítulo III: reglas especiales sobre el capital y las acciones (arts. 9° a 16). En este capítulo se indica que el pago del capital de la sociedad podrá llevarse a cabo dentro de un plazo no mayor a dos años, además de las distintas clases de acciones que se podrán crear.
- Capítulo IV: organización de la sociedad (arts. 17 a 28). Este capítulo consagra la simplificación en los órganos de gobierno, donde se deja a disposición de los accionistas (bajo su libertad contractual) la adopción de una junta directiva y revisoría fiscal, haciendo la salvedad que no son necesarias para que la sociedad pueda funcionar.
- Capítulo V: reforma estatutaria y reorganización de la sociedad (arts. 29 a 33), la ley consagra en este acápite la posibilidad de transformar cualquier tipo social que se encuentre regulado en el Código de Comercio a SAS.
- Capítulo VI: disolución y liquidación (arts. 34 a 36).
- Capítulo VII: disposiciones finales (arts. 37 a 46).

De acuerdo con esta organización sistemática, puede destacarse el que sea una ley reducida y concisa, que dio origen a un aspecto fundamental: la flexibilidad y la fuerza de la capacidad

autoreguladora, que se basa en la primacía de la autonomía de la voluntad frente a las normas rígidas tradicionales que limitan excesivamente a los contratantes.

De esta manera, comenzamos a observar las **características estructurales de las SAS**, así:

**1. Constitución.** En la constitución de la sociedad puede intervenir una o más personas sin requisitos sobre plena capacidad.

Los siguientes son los 7 requisitos que debe contener el documento de constitución; estos son<sup>17</sup>:

- 1.1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- 1.2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- 1.3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- 1.4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- 1.5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- 1.6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
- 1.7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Cabe recalcar que el único documento que requiere autenticación ante notaría es el acto de constitución de la SAS, el cual necesita de la manifestación de la voluntad de quien o quienes participan en el mismo; ésta se concreta mediante la imposición de sus firmas en el documento respectivo. Por consiguiente, de acuerdo con la ley 1258 de 2008 y el decreto 960 de 1970, es necesario que sea firmado por todos y cada uno de los accionistas y no de un solo asociado, a menos que la SAS tenga un único accionista. Además éstas deberán ser autenticadas ante notario<sup>18</sup>. Existe por tanto la posibilidad de constituir compañías en país por personas que no tengan su domicilio en Colombia, mediante el otorgamiento de un poder.

La Superintendencia de Sociedades, en concepto de abril 16 de 2009, manifiesta que el documento privado de constitución debe ser autenticado. Por consiguiente, si son las partes directamente las que suscriben el documento y sus firmas no se encuentran registradas ante notario, deberán personalmente acudir a la notaría para autenticar sus firmas. Existe la posibilidad de autenticar las firmas de quienes suscribieron dicho documento a través de apoderado,

---

<sup>17</sup>Ley 1258 de 2008, artículo 5.

<sup>18</sup>Superintendencia de Sociedades. Oficio 220-072559 de mayo 13 de 2009. Concepto “Único documento privado relativo a la S.A.S. sujeto a autenticación de firmas”.

únicamente si las firmas de los constituyentes de la sociedad están registradas en la notaría, de lo contrario deberán acudir todos y cada uno de los accionistas a realizar la autenticación<sup>19</sup>.

Finalmente vale la pena resaltar que frente a las exigencias de constitución de las demás sociedades, la SAS permite que sean constituidas por medio de contrato o acto unilateral que conste en documento privado. Por consiguiente, se suprimió el requisito u obligación de constitución mediante escritura pública, salvo que se aporten bienes como contribución inicial, cuya transferencia requerirá ser elevada a escritura pública.

**2. Solemnidades para existencia.** Para que la compañía tenga reconocimiento jurídico, además de los requisitos antes mencionados, se requiere que el documento de constitución sea inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio respectiva.

Una vez cumplido el control de legalidad, y si no se encuentra irregularidad alguna, se inscribirá y comenzarán a producirse los efectos constitutivos del documento, por medio de los cuales la sociedad adquirirá personalidad jurídica.

La personalidad jurídica de la SAS se adquiere una vez el documento constitutivo es inscrito en el registro mercantil.

La respectiva cámara de comercio deberá verificar que los mínimos requisitos contemplados en la ley 1258 de 2008 se cumplan. Si lo mencionado no se encuentra contenido en el documento, dicha entidad deberá abstenerse de inscribir la sociedad.

Si no se inscribe y son varios los asociados, la sociedad sería de hecho<sup>20</sup>. La sociedad comercial de hecho, según concepto de la Superintendencia de Sociedades es aquella que “*de acuerdo con el artículo 498 de la Legislación Mercantil, no se constituye por escritura pública y por lo tanto no queda revestida de personalidad jurídica; por consiguiente, los derechos que se adquieran y las obligaciones que se contraigan para la empresa social, se entenderán adquiridos o*

---

<sup>19</sup> Superintendencia de Sociedades. Oficio 220-065681 de abril 16 de 2009. Concepto “Autenticación del documento de constitución de las SAS”. Dice este concepto “(...) *La modalidad de autenticación según la cual el notario previa identificación de las partes da testimonio de que las firmas de un documento, en este caso el documento privado de constitución de la sociedad por acciones simplificada, fueron impuestas en su presencia, no resulta posible cuando los constituyentes de la compañía pretenden actuar mediante apoderado, por la sencilla y obvia razón de que son aquellos quienes deben acudir personalmente a la notaría a plasmar sus firmas en el referido documento, pues no de otra manera se cumpliría con el requisito de firmar en presencia del notario. De esta suerte, se ha de concluir que la posibilidad de autenticar las firmas por intermedio de apoderado, consagrada en el parágrafo 1° del artículo 5° de la Ley 1258 de 2008, sólo es factible cuando los suscriptores del documento privado de constitución de la sociedad por acciones simplificada ya tengan registradas sus firmas previamente ante el notario, pues bajo este supuesto si es viable que aquellos confieran poder a una persona para que en su nombre acuda con dicho documento a la notaría y de esta forma el notario pueda conformar las firmas del documento con las registradas para poder dar testimonio de su correspondencia”.*

<sup>20</sup>Op. Cit. Ley 1258 de 2008, artículo 7°: “*Sociedad de hecho. Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueran varios los asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa”.*

*contraídas a favor o a cargo de todos los socios de hecho”*. (Superintendencia de Sociedades, Concepto 220-41791, junio 30 de 2000).

La existencia de este tipo social se comprobará mediante la certificación de la cámara de comercio, donde conste no estar disuelta o liquidada.

**3. Naturaleza.** Pese a que esta es una compañía en que las regulaciones tienen mayor fuerza que en los tipos tradicionales, y podría pretenderse que más parecería una empresa de personas, la ley ha afirmado (en razón a la limitación del riesgo) que las mismas se entienden como una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.

**4. Objeto.** A diferencia de la mayoría de los tipos sociales existentes, en los que la capacidad de la persona jurídica estaba determinada por el objeto social, la ley establece que para las SAS, exista la posibilidad de estipular un objeto indeterminado.<sup>21</sup>

La legislación colombiana ha establecido algunas restricciones para diferentes tipos de entidades que no pueden constituirse bajo las características de la SAS, debido a la complejidad de sus servicios y por la vigilancia que a su vez requieren esas actividades por parte de los entes de control del estado. Dentro de ellas destacamos<sup>22</sup>:

Sociedad	Tipo que debe adoptar	Precepto legal
<b>Del sector financiero</b>		
Bancos	Anónima	D.L. 663/1993, art. 53 num.1°
Corporaciones financieras	Anónima	
Compañías de financiamiento	Anónima	
Almacenes generales de depósito	Anónima	
Fiduciarias	Anónima	

<sup>21</sup>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Concepto 35039. Ofi. 100208221-00-179 de abril 30 de 2009. “Las distintas actividades a las cuales se podrá dedicar, es importante indicar, como la misma puede ser una sociedad de comercialización internacional, según concepto de la DIAN, por medio del cual se indica que: *“el decreto 1740 de 1993, en su artículo primero, modificado por el artículo primero del Decreto 093 de 2003, define las Sociedades de Comercialización Internacional como aquellas sociedades nacionales o mixtas que tienen por objeto la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas, pudiendo estas sociedades, contemplar entre sus actividades, la importación de bienes o insumos para abastecer el mercado interno o para la fabricación de productos exportables y así mismo enlista entre los requisitos exigidos para la inscripción de las Sociedades de Comercialización Internacional, (actualmente ante la Subdirección de Gestión de Registro Aduanero de la Dirección de Gestión de Aduanas de la DIAN, artículo 29 del Decreto 4048 de 2008), que se trate de una persona jurídica constituida en alguna de las formas establecidas en el Código de Comercio.*

*En consecuencia de acuerdo al contenido de las normas citadas, una Sociedad por Acciones Simplificada, que es una de las formas reguladas por el Código de Comercio, como lo señala la Ley 1258 de 2008 en su artículo 45 y tiene como objeto principal, claramente especificado en el documento de constitución, la comercialización y venta de productos nacionales en el exterior, puede ser inscrita como comercializadora internacional, si cumple con todos los requisitos exigidos para tal efecto por el Decreto 1740 de 1994, modificado por el 093 de 2003”.*

<sup>22</sup>Tabla tomada de: “Régimen Legal de Sociedades. Envío No. 169, Marzo 2010. Legis S.A. Pág. 270-11 y 270-12.

Administradoras de fondos de pensiones y de cesantías	Anónima	
Administradoras de fondos de pensiones	Anónima	
Capitalizadoras	Anónima	
<b>Del sector asegurador</b>		
Compañías de seguro	Anónima	D.L. 663/93, art. 53 núm. 1°.
Corredoras de seguro	Anónima	L. 510/1999, art. 101.
Agencias colocadoras de seguros	Colectiva, en comandita simple, de responsabilidad limitada	D.L. 663/93, art. 43 núm. 3°.
Reaseguradoras	Anónima	D.L. 663/93, art. 53 núm. 1°.
Corredores de reaseguros	Cualquiera de las reguladas en el Código de Comercio.	D.L. 663/93, art. 44.
<b>Que participan en el mercado de valores</b>		
Cámaras de riesgo central de contraparte	Anónima	L. 964/2005, art. 22. L. 1328/2009 art. 83.
Administradoras de sistemas de negociación de valores	Anónima	L. 964/2005, art. 15.
Bolsas de Valores	Anónima	L. 964/2005, art. 67. D.1120/2008, art. 1°. Res. 400/95, Supervalores, art. 4.1.1.3 lit. a). L. 964/2007, art. 67.
Administradoras de fondos de inversión	Anónima	L. 27/90, art. 2°.
Comisionistas de bolsa	Anónima	L. 964/2005, art. 22.
Administradoras de depósitos centralizados de valores	Anónima	D.L. 663/93, art. 53.
Calificadoras de valores	Anónima	L. 45/90, art. 7°.
Titularizadoras	Anónima	D.R. 437/92, art. 2°.
Bolsas de bienes y productos agropecuarios, agroindustriales o de otros commodities	Anónima	Res. 400/95, art. 2.3.1.2. D. 1719/2001, art. 1°. D. 1511/2006, art. 1°.
<b>Otras</b>		
De vigilancia y seguridad privada	Limitada	D. 354/94, art.8°
Sociedad portuaria	Anónima	L. 1/91, art. 5° núm. 5.20

**5. Identificación.** La identificación de la SAS varía dependiendo del número de personas que sean accionistas. Por lo tanto, si la sociedad fue constituida por acto unipersonal, se identificará mediante una razón social; y si por el contrario la crearon dos o más personas, se

identificará mediante una denominación social; pero para ambos casos debe añadirse las palabras “sociedad por acciones simplificadas” o las letras SAS<sup>23</sup>.

**6. Capital.** El capital de las SAS se integra con los activos que se aporten, y el mismo se expresa en acciones.

El artículo 9 de la ley 1258 de 2008, indica que la suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos a los que se establecen en las normas contenidas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. El plazo para pagar las acciones nunca podrá exceder de dos años.

Es importante resaltar la facilidad que introdujo la anterior norma, respecto de lo establecido en el artículo 376 del Código de Comercio, el cual regula la forma de pagar el capital de la sociedad anónima, señalando que al momento de constituirse esta sociedad, deberá suscribirse un porcentaje equivalente al cincuenta por ciento del capital autorizado, y pagarse no menos de la tercera parte del valor de cada acción de capital que se suscriba<sup>24</sup>.

**7. Acciones y restricción de negociación.** Una novedad de la SAS es la posibilidad de crear distintos tipos de acciones, como las siguientes: (i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) acciones con dividendo fijo anual y; (iv) acciones de pago.

La norma<sup>25</sup> indica que al dorso de cada una de estas acciones deberá estipularse el tipo de derecho inherente a cada una. A su vez, en los estatutos se determinarán los derechos de votación que le corresponda a cada acción, indicando expresamente la atribución de voto singular o múltiple, si a ello hubiera lugar. Es de destacar que existe también la posibilidad de que las acciones que emita la sociedad puedan ser transferidas a fiducias mercantiles, siempre y cuando en el libro de registro de accionistas se identifique la compañía fiduciaria, así como los beneficiarios del patrimonio autónomo y su respectivo porcentaje en la fiducia.

Sobre la duda doctrinal acerca de la emisión y colocación de acciones de la SAS, la Superintendencia de Sociedades mediante el concepto jurídico oficio 220-106407 de agosto 11 de

---

<sup>23</sup>Superintendencia de Sociedades. Concepto 220-66392 de octubre 30 de 2000. “*Se entiende por Razón Social el nombre comercial que adopta una compañía para individualizarse y diferenciarse de las demás, y constituye el medio por el cual es conocida por el público y actúa frente a terceros, en los términos del numeral 4 del artículo 583 del Código de Comercio; se forma con los nombres y apellidos o con los apellidos de todos o algunos o varios de los socios, y se diferencia de la denominación social en que en ésta el nombre se toma de los negocios o actividades que constituyen el objeto de la sociedad*”. Estas dos figuras podrían asimilarse ya que cumplen con el requisito de identificación o nombre de una sociedad, pero la legislación comercial les ha dado unas pequeñas diferencias. Para ello la Superintendencia de Sociedades en el concepto jurídico 220-50084 de agosto 30 de 2000, dispuso lo siguiente: “(...) si bien la razón social y la denominación vienen a cumplir un papel de individualización de cada compañía, una y otra registran diferencias sutiles pero importantes, pues en tanto la primera tiene relación con los nombres y apellidos de quienes de ella hacen parte, la segunda generalmente hace referencia a la actividad que desarrolla el ente societario”.

<sup>24</sup>Código de Comercio, artículo 376.

<sup>25</sup>Ley 1258 de 2008, artículo 10.

2009, ha indicado que se requiere autorización para llevar a cabo dicha operación, cuando la misma se encuentre sometida a control de la mencionada entidad<sup>26</sup>.

En los estatutos de las SAS debe establecerse una prohibición de negociación de las acciones que emita la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda los diez años desde que se emitieron las acciones. Esta restricción podrá ser prorrogada por períodos no mayores de diez años, según la voluntad unánime de la totalidad de accionistas. Si no se atiende dicha restricción y por el contrario algún accionista decide negociar sus acciones o alguna clase de ellas, se entenderá dicha negociación como ineficaz de pleno derecho.

La Superintendencia Financiera ha mencionado que las SAS únicamente podrán hacer oferta privada de acciones; esto significa que podrán ofrecerlas sólo a noventa y nueve personas determinadas o a los mismos accionistas de la sociedad, siempre que estos sean menos de quinientos asociados. Teniendo en cuenta lo anterior es claro que una oferta privada no podrá ser dirigida a más de noventa y nueve personas determinadas, ni a un número mayor de quinientos accionistas<sup>27</sup>.

**8. Transferencia de acciones.** Una de las características que incorpora las SAS, es la posibilidad de transferir sus acciones a una fiducia mercantil. Para que esto sea posible debe indicarse la identificación de la compañía fiduciaria en el libro de registro de accionistas; a su vez también debe señalarse quiénes son los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con los porcentajes que le corresponda en la fiducia.

Es así que quien ejerza los derechos y obligaciones de los socios, será de la sociedad fiduciaria que lleva la representación del patrimonio autónomo, de acuerdo con las directrices indicadas por el fideicomitente o beneficiario<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup>Superintendencia de Sociedades. Oficio 220-106407 de agosto 11 de 2009. *“Para la emisión y colocación de acciones que realice una sociedad por acciones simplificadas -SAS-, no se requiere autorización de esta superintendencia, salvo que la sociedad esté sometida a control de la entidad en los términos del artículo 85 de la Ley 222 de 1995, o cuando se trate de emitir acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto y de acciones privilegiadas y siempre y cuando que la compañía se encuentre sometida a la vigilancia o control de la misma, conforme lo consagrado en el Decreto 4350 de 2006, artículo 84, numeral 9, y 86 de la Ley 222 de 1995 y 45 de la Ley 1258 de 2008. Valga anotar que dado que las sociedades que nos ocupan, conforme lo dispuesto por el artículo 4 de la Ley 1258 citada, no pueden inscribir sus acciones y valores en el Registro Nacional de Valores y Emisores, las mismas están imposibilitadas para efectuar oferta pública de acciones o de otros valores, pues para ello se requiere necesariamente haber inscrito los títulos en el citado registro. En otros términos, las acciones que pretenda colocar una sociedad por acciones simplificada debe ser mediante oferta privada. De otra parte, y teniendo en cuenta lo nuevo de la figura que estamos invocando, es preciso afirmar que dado que en la ley que las creó, no fueron consagradas disposiciones que regulen detenidamente lo relacionado con la emisión y colocación de acciones en general, la operación debe estarse a lo estipulado expresamente en los estatutos de la compañía, sin desconocer bajo ningún punto de vista las normas de naturaleza legal que hagan relación al orden público y a las buenas costumbres, teniendo en cuenta para ello lo mandado en el artículo 16 de nuestra carta política”.*

<sup>27</sup>Superintendencia Financiera. Concepto Jurídico. Oficio 2009030292-004 de junio 17 de 2009.

<sup>28</sup>Frente al comentario anterior, Reyes Villamizar ha considerado lo siguiente: *“Para evitar las discusiones sobre la posibilidad de transferir acciones a una fiducia, la Ley SAS prevé en su artículo 12 la posibilidad de efectuar tales enajenaciones, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia. Además, en la misma norma se determina en forma clara que los derechos y obligaciones que por su condición de accionista le*

**9. Responsabilidad de los accionistas.** El artículo primero de la ley 1258 menciona que la persona o personas que constituyan una SAS sólo deberán responder hasta el monto de sus respectivos aportes.

Claramente se expresa en la misma norma que los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza, en que incurra la sociedad.

Por lo anterior, puede afirmarse que este tipo societario limita efectivamente la responsabilidad de sus accionistas, debido a que esta situación no se lograba completamente con los anteriores tipos incluidos en el Código de Comercio.

Por la importancia de este novedoso aspecto, bien vale la pena mencionar la afirmación que hace el maestro Richard Posner, sobre cómo la limitación de responsabilidad societaria no busca eliminar el riesgo del fracaso empresarial, sino que ha sido creado para la transferencia del mismo a los acreedores de la empresa formada<sup>29</sup>.

Como es lógico, en todas las actuaciones y actividades de los negocios comerciales o contractuales existe la obligación de saldar deudas con los acreedores, pero son aquellos mismos quienes deben asumir un mayor riesgo en caso de incumplimiento de la empresa con la cual contrataron, y se espera de los mismos la debida diligencia al analizar las garantías y riesgos que les puede presentar una empresa determinada. No obstante esta limitación no es absoluta pues la ley prevé una excepción según la cual:

*“Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados. La declaratoria de nulidad de los actos defraudatorios se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el procedimiento verbal sumario. La acción indemnizatoria a que haya lugar por los posibles perjuicios que se deriven de los actos defraudatorios será de competencia, a prevención, de la Superintendencia de Sociedades o de los jueces civiles del circuito especializados, y a falta de estos, por los civiles del circuito del domicilio del demandante, mediante el trámite del proceso verbal sumario”<sup>30</sup>.*

**10. Estructura orgánica.** De las críticas más fuertes que traía la legislación colombiana, era la existencia de una sociedad como la anónima, que tenía ventajas innegables en la limitación de riesgo, pero que al ser aplicada en empresas pymes y/o familiares, las obligaba a adoptar estructuras artificiales que solo cumplían con la ley, pero no les aportaba ventaja alguna.

---

*asisten al fideicomitente serán ejercidos por la sociedad fiduciaria que lleva la representación del patrimonio autónomo, conforme a las instrucciones impartidas por el fideicomitente o beneficiario, según el caso”.* Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar “SAS, La Sociedad por Acciones Simplificada”. Pág. 96.

<sup>29</sup> Ibídem. Pág. 55.

<sup>30</sup> Ley 1258 de 2008, artículo 42.

A través de la ley 1258 de 2008, se buscó reducir y simplificar trámites, así como el costo de los mismos, es por ello que la estructura orgánica de la SAS puede ser determinada libremente por los accionistas en los estatutos sociales, sin perjuicio de la norma supletiva de que trata el artículo 17, el cual indica que a falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o por el único accionista, y las de administración estarán a cargo del representante legal.

Ese mismo artículo advierte que en caso que la sociedad cuente con un único accionista, él mismo podrá ejercer las atribuciones que la ley les confiere a los diversos órganos sociales, en cuanto sean compatibles, incluidas las del representante legal.

Es de resaltar lo dicho por la Superintendencia de Sociedades mediante el concepto jurídico 220-070720 de mayo 4 de 2009, donde analizó el artículo 17 de la ley 1258 de 2008, indicando que en los estatutos de las SAS deberá establecerse la estructura orgánica de la misma, siendo obligatorio contar con la asamblea de accionistas como órgano social, y potestativo de los asociados incluir a la junta directiva. Además de ello, deben regular las reuniones, convocatoria, quórum, mayorías, formas de votación y acuerdos de accionistas.

Así mismo, debe dejarse plasmado en los estatutos lo relativo al órgano de administración con sus respectivas funciones, y otras cláusulas que regulen el funcionamiento de la sociedad, tales como la constitución, contenido del documento privado, reglas sobre el capital, acciones, reformas estatutarias, reorganización, disolución, liquidación y resolución de conflictos societarios<sup>31</sup>.

**11. Asamblea general de accionistas.** La estructura orgánica de las SAS, como aclaró la Superintendencia de Sociedades, se rige por la libertad contractual de los asociados, permitiéndoles organizar a la medida de sus necesidades y proyección del negocio que se pretende formalizar con la constitución de la sociedad, los órganos de gobierno de la misma. Cabe resaltar que el único órgano social exigido por la ley 1258 de 2008 es la asamblea general de accionistas o accionista único, y las funciones de administración estarán en cabeza de un representante legal.

El artículo 17 de la ley 1258 hace una remisión al artículo 420 del Código de Comercio, indicando que si en los estatutos de constitución de las SAS no se regula la estructura orgánica y funciones de dichos órganos, se entenderá que la sociedad deberá regirse por lo establecido en el artículo 420 del Código de Comercio, que dispone que todas las funciones incluidas en la mencionada norma serán ejercidas por la asamblea general de accionistas o único accionista, y las de administración en un representante legal.

A falta de estipulación, las funciones que ejerce este órgano son de vital importancia para la sociedad, puesto que en él se toman las decisiones de mayor trascendencia para los negocios que puedan constituirse. Según el artículo 37 de la ley 1258 de 2008, a éste se le otorga la facultad de revisar y analizar los estados financieros, informes de gestión y otras cuentas sociales. Los

---

<sup>31</sup>Superintendencia de Sociedades. Concepto jurídico 220-070720 de mayo 4 de 2009.

anteriores documentos deberán ser presentados por el representante legal a la asamblea, para que de esta forma pueda estudiarlos y aprobarlos, mediante actas que serán debidamente inscritas en el libro de actas de la sociedad. Por consiguiente (así como en la sociedad anónima) a este órgano se le otorgan funciones de dirección de la sociedad.

11.1. Deliberaciones: la SAS permite a sus accionistas, reunidos en asamblea general de accionistas, deliberar mediante el mecanismo de comunicación simultánea o sucesiva. De esta manera se permite que los accionistas no presentes puedan estar comunicados en un lugar diferente al sitio donde se lleve a cabo la reunión, para deliberar a la par de los que sí estén presentes.

La Superintendencia ha puntualizado el tema, indicando que la ley 1258 de 2008, en su artículo 19, permite a las SAS establecer en los estatutos reuniones de la asamblea general de accionistas de manera simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, los cuales son distintos a los que establecía la ley 222 de 1995<sup>32</sup>.

La ley 222 de 1995 establecía que para poder llevar a cabo deliberaciones por comunicación simultánea o sucesiva se requería de la presencia de un delegado de la Superintendencia de Sociedades, para verificar el funcionamiento de estas deliberaciones donde los accionistas no se hacían presentes en las asambleas de sociedades bajo vigilancia de esta entidad.

11.2. Convocatoria: La asamblea general de accionistas podrá ser convocada por el representante legal mediante comunicación escrita dirigida a cada uno de los accionistas con una antelación mínima de cinco días hábiles. La convocatoria debe ir acompañada por el orden del día, que será tenido en cuenta el día de la reunión. En la primera comunicación de la primera convocatoria podrá incluirse a su vez una fecha eventual para una segunda, en caso que la primera no se lleve a cabo, la cual no podrá fijarse para una fecha menos a diez días hábiles siguientes a la fecha de la primera, ni posterior a treinta días hábiles contados desde ese mismo momento.

Podrán hacer uso del derecho de inspección cuando hayan de aprobarse balances de fin de ejercicio u operaciones de transformación o escisión. Este derecho podrán enervarlo durante los cinco días hábiles anteriores a la reunión, a menos que hayan convenido en un tiempo diferente en los estatutos.

*“Así es factible estipular cualquier sistema de comunicación a los asociados y definir, dentro de los límites razonables, por lo general, el término que habrá de mediar entre la fecha en que se convoque y aquella en que la reunión se efectúe”<sup>33</sup>.*

Por lo tanto, es potestativo de los accionistas decidir si contemplan la posibilidad de pactar en los estatutos términos mayores para las convocatorias o para el ejercicio del derecho de inspección, pero bajo ninguna circunstancia podrá estipularse menos de cinco días, debido a que éste es el imperativo consagrado en la ley 1258.

<sup>32</sup>Superintendencia de Sociedades. Concepto jurídico 220-099852 de julio 20 de 2009.

<sup>33</sup>Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar. “SAS, La Sociedad por Acciones Simplificada”. Pág. 100.

Una de las innovaciones que trae la ley 1258 de 2008 es la posibilidad que tienen los accionistas para renunciar a la convocatoria. En el artículo 21 de la precitada ley se dispone lo siguiente:

*“Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección respecto de los asuntos a que se refiere el inciso 2° del artículo 20 de esta ley, por medio del mismo procedimiento indicado. Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes de que la reunión se lleve a cabo”.*

Según Francisco Reyes Villamizar, el anterior artículo se incluyó en la ley, debido a que en muchos de los casos las empresas convocaban de manera errónea a sus asociados, algo frecuente en las sociedades cerradas o de familia. Por ello señala que se permite subsanar el vicio que antes era irremediable a través de la renuncia a la convocatoria.

*“Así por ejemplo, si luego de cumplirse una reunión de asamblea en la que hubo quórum (aunque no universal) y se adoptaron determinaciones con las mayorías reglamentarias, llegará a establecerse que los accionistas ausentes no fueron adecuadamente convocados, estos podrán evitar la ineficacia de las determinaciones por medio de un simple pronunciamiento dirigido al representante legal de la sociedad. Para este efecto, lo único que se exige es que el documento escrito le sea comunicado a la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente”<sup>34</sup>.*

**11.3. Quórum:** el artículo 22 de la ley 1258 de 2008, señala que: *“Salvo estipulación en contrario, la asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. Las determinaciones se adoptarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente cuando menos la mitad más una de las acciones presentes, salvo que en los estatutos se prevea una mayoría decisoria superior para alguna o todas las decisiones”.*

En las sociedades que únicamente cuenten con un único accionista, las determinaciones serán tomadas por él, para lo cual deberá dejar constancia de las decisiones adoptadas en actas que serán asentadas en los libros sociales.

**12. Representante legal.** La SAS no consagra obligación alguna para la creación de un órgano diferente al de la representación legal. El artículo 26 de la ley 1258 de 2008 indica que el cargo de representante legal puede ser ejercido por una persona natural o jurídica, y sus funciones serán consignadas en los estatutos sociales.

---

<sup>34</sup>Ibíd. Pág. 103.

Le corresponde a la asamblea general de accionistas nombrar a la persona o personas que se encargarán de llevar a cabo las funciones de representación legal, de la forma como esté estipulado en los estatutos y por el período allí mismo determinado. En los estatutos, a su vez, se podrán consagrar limitaciones para los contratos que celebren los representantes legales en nombre de la sociedad, conforme a la naturaleza del negocio o de la cuantía. Si no se establecen limitantes, ejercerán plenamente las facultades que les hayan sido otorgadas.

Una de estas ventajas permitidas en el acto de constitución de la SAS es la posibilidad de proteger a los fundadores de las compañías al momento de establecer los órganos de administración, donde es factible constituir la figura de gerentes o administradores vitalicios, permitiendo que para la vejez los fundadores cuenten con una pensión o remuneración vitalicia, de por vida, a modo de agradecimiento por las labores realizadas y como garantía que tendrán un sustento cuando no reciban un ingreso fijo.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe resaltar que mediante la ley de SAS se consagró una real protección a los socios o accionistas fundadores de las compañías, resaltando el papel emprendedor que muchos de éstos han tenido en la creación de empresas, las cuales en su gran mayoría son de propiedad de una familia, dejando como herencia o legado una organización y un negocio próspero por el cual deben luchar y continuar desarrollándolo. Es por esto que al momento de retirarse de la dirección de las compañías los gerentes vitalicios podrán obtener una renta que les permita contar con una vejez digna sin complicaciones a modo de gratitud por las labores realizadas.

La figura del administrador vitalicio ha generado algunas inquietudes y controversias entre los accionistas, debido a que no en todos los casos este cargo es admitido. La Superintendencia de Sociedades en el concepto jurídico, oficio 220-170711 de noviembre 28 de 2009, ha destacado que su inclusión a partir del acto de constitución de cada sociedad se ratifica por la manifestación de voluntad de todos los accionistas, al aceptar que determinada persona sea administrador por toda la vida de la sociedad, depositando de forma libre y consciente su confianza en dicha persona para el manejo y administración de la sociedad. Por consiguiente, en este caso no existiría inconformidad alguna.

Los inconvenientes se producen cuando se incluye la cláusula de administrador vitalicio a través de una reforma de estatutos, ya que ésta será viable siempre y cuando no se desconozcan los derechos que tienen los accionistas para proponer y elegir a las personas de confianza para la dirección de la compañía<sup>35</sup>.

**13. Responsabilidad de los administradores.** La ley 1258 de 2008 no introdujo una innovación sobre el régimen de responsabilidad de los administradores. Esta ley, en el artículo

---

<sup>35</sup>Superintendencia de Sociedades. Concepto jurídico. Oficio 220-170711 de noviembre 28 de 2009: “*Son pues los derechos a proponer y a designar a los administradores los que no pueden ser desconocidos al tiempo de una reforma estatutaria en la que se procure la creación de la figura del administrador vitalicio, pues los asociados ya contaban con esos derechos con anterioridad a dicha reforma, lo que hace indispensable que su adopción se realice de forma tal que no se desconozcan esas prerrogativas. (...) La permanencia en el cargo del administrador vitalicio se sujeta a la aceptación del mismo de continuar ejerciendo tal calidad en la compañía.*”

22, hace una remisión al régimen establecido por la ley 222 de 1995; por consiguiente a los administradores les será aplicable lo dispuesto por la mencionada norma.

Es de destacar que, por disposición de la ley, debe seguirse lo establecido por la ley 222, la cual dispone cuáles personas o entidades son consideradas administradores, sus funciones y responsabilidades. Es por esto que los administradores deben cumplir con una serie de deberes que rigen su actuación.

La mencionada ley dispuso que son considerados administradores el representante legal, el liquidador, el factor, los miembros de juntas o consejos directivos y quienes de acuerdo con los estatutos ejerzan o detenten esas funciones. A partir de aquello, las personas que ejerzan estos cargos deben actuar de manera responsable, cumpliendo con una serie de deberes establecidos por la ley 222 de 1995 en su artículo 23<sup>36</sup>.

Los administradores de la SAS que incumplan esta serie de deberes y obligaciones responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que con dolo o culpa causen a la sociedad, a accionistas o a terceros; quienes no hayan tenido conocimiento de las mencionadas irregularidades, no responderán.

**14. Derechos de votación.** En desarrollo del principio de libertad contractual y autonomía de la voluntad, los accionistas pueden pactar en los estatutos de la SAS los derechos de votación que tiene cada accionista conforme a la clase de acciones que cada uno posea. Para ello deberán indicarse expresamente las atribuciones de voto singular o múltiple que les son otorgados, si ello les correspondiere.

El Código de Comercio en su artículo 381 restringe el otorgamiento de privilegios como el voto múltiple, reconociendo únicamente un solo voto por acción, siendo éste un beneficio que otorga la SAS a sus accionistas. Así, quienes posean acciones con voto múltiple tendrán a su favor la dirección administrativa, técnica y de variadas líneas operacionales, sin tener que llevar a cabo inversiones o aportes de capital mayores a la sociedad.

Por la importancia de esta disposición, la Superintendencia de Sociedades ha manifestado que es posible pactar en los estatutos sociales de la SAS una cláusula que indique que un porcentaje determinado de acciones mayor o menor, tengan derecho a voto, y el resto de las mismas la posibilidad de no contar con el mencionado derecho. Por lo tanto, las acciones con derecho a voto conformarían el cien por ciento para formar el quórum deliberatorio y decisorio en la asamblea general de accionistas.

Puede a su vez pactarse que aquellas acciones que no cuenten con derecho a voto puedan recibir un privilegio, como el recibo de un porcentaje de utilidades. Es recomendable que se le dé a este

---

<sup>36</sup>Ley 222 de 1995, artículo 23: “*Los administradores deben obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de sus asociados*”.

tipo de acciones una denominación diferente a la de “ordinarias”, para evitar confusiones frente a los derechos que confieren<sup>37</sup>.

Del mismo modo permite la SAS que se pacte la posibilidad de fraccionar el voto en casos de elección de juntas directivas o de otros cuerpos colegiados, si éstos son adoptados dentro de la estructura de gobierno de la empresa.

La Superintendencia de Sociedades se pronunció sobre lo anterior, señalando en el concepto 220-119963 de septiembre 30 de 2009 que es posible fraccionar el voto en las SAS únicamente cuando se van a elegir juntas directivas o cuerpos colegiados, lo cual permite afirmar que el fraccionamiento se adoptará porque esa sociedad contará con una junta directiva por la voluntad de los asociados, siempre y cuando esto esté consagrado y desarrollado en los estatutos. De esta manera, un accionista podrá votar fraccionando el voto, participando simultáneamente por distintas listas o candidatos postulados, utilizando siempre el sistema de cociente electoral<sup>38</sup>.

Una de las grandes preocupaciones incluidas en la ley 1258 de 2008, es el correcto uso del derecho de voto que posee cada accionista, puesto se sugiere debe ser usado conforme al interés de la compañía. Si su propósito fuere contrario, se considerará abusivo, debido a que se estaría causando un daño a la sociedad o a otros accionistas o de obtener para sí o para un tercero ventaja injustificada, así como aquel voto del que pueda resultar un perjuicio para la compañía o para los otros accionistas.

Es así que si los accionistas cometen abusos en el ejercicio de su derecho de voto (en las determinaciones adoptadas en las asambleas de accionistas), responderán por los daños que ocasionen. Lo anterior, sin perjuicio que la Superintendencia de Sociedades pueda declarar la nulidad absoluta de la determinación adoptada, por su ilicitud.

La acción de nulidad absoluta y la de indemnización de perjuicios de la determinación respectiva, podrán ser ejercidas si el abuso lo presenta una mayoría, minoría o paridad. Dicho trámite se llevará a cabo en la Superintendencia de Sociedades mediante proceso verbal sumario.

**15. Junta directiva.** Este tipo societario no está obligado a tener una junta directiva, a menos que así se pacte en los estatutos. Queda claro que la adopción de la junta es totalmente potestativa de la estructura organizativa que quieran acoger los accionistas al momento de constituir la sociedad, o por posteriores reformas que así la incluyan.

Dispone el artículo 25 de la ley 1258 de 2008 la posibilidad de delegar las funciones que cumplen los miembros de la junta directiva en el representante legal, en el caso que este cuerpo colegiado no sea pactado.

*“Se reitera que en las SAS no se considera inútil la junta directiva. Su inclusión es perfectamente viable en este tipo de sociedad, aunque no es indispensable. Y si los accionistas deciden estipular su presencia, la configuración en términos de número*

<sup>37</sup>Superintendencia de Sociedades. Concepto jurídico. Oficio 220-121751 de 5 de octubre de 2009.

<sup>38</sup>Superintendencia de Sociedades, Concepto jurídico. Oficio 220-119963 de septiembre 30 de 2009.

*de miembros, convocatoria, quórum, mayorías decisorias y funciones quedará sujeta tan sólo al arbitrio que surge de la autonomía de la voluntad”.*<sup>39</sup>

Conforme a la libertad contractual que caracteriza a este tipo de sociedad, y teniendo en cuenta la anterior cita, es viable que en las SAS se pacte una junta directiva con un único miembro que en principio no sea el mismo designado para cumplir las funciones de representante legal, ya que no sería útil. El número de accionistas de la SAS no limita la posibilidad que la junta directiva cuente con varios miembros, por consiguiente dichas decisiones son potestativas de la estructura orgánica que decidan adoptar los asociados o único accionista.

**16. Acuerdos de accionistas.** Son unos mecanismos que contribuyen a la construcción de las relaciones entre los asociados cuando existen dificultades, conflictos en la toma de decisiones internas en una sociedad o porque desean plasmar su voluntad conjunta en una declaración que deber ser acatada por la sociedad, para hacerla oponible a terceros.

Los pactos de sindicación o acuerdos de accionistas han sido considerados como pactos realizados entre accionistas o socios, con el propósito de regular los derechos que otorgan las acciones de una sociedad, comprometiéndolos a lo pactado. Uno de los aspectos fundamentales que se puede regular gira en torno a los derechos de voto, pactándose la forma para la transferencia de acciones, mediante un mandato condicionado o incondicionado dirigido a un tercero, o mediante el ejercicio del derecho por parte de un socio en un determinado sentido<sup>40</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante destacar que el artículo 70 de la ley 222 de 1995 procuró reglamentar los acuerdos de accionistas, señalando que un número plural de accionistas que no sean considerados administradores de la sociedad pueden realizar acuerdos que busquen comprometerlos a llevar a cabo votaciones en igual o determinado sentido en las asambleas de accionistas. Así mismo, la norma planteó que los acuerdos permiten que terceros lleven a cabo la representación de uno o todos los accionistas reunidos en la asamblea. Para que los acuerdos tengan validez deben celebrarse por escrito y ser entregados al representante legal en las oficinas de la administración de la sociedad<sup>41</sup>.

A partir de la anterior definición, se puede afirmar que en las sociedades existentes los acuerdos de accionistas no eran absolutamente obligatorios ni oponibles a terceros, puesto que se limitaban a lo dispuesto en el artículo 70 de la ley 222 de 1995.

Conforme a la expedición de la ley 1258 de 2008, en el artículo 24 se amplió la aplicación y sentido de los acuerdos de accionistas, quedando al arbitrio de los mismos accionistas el tema que se quiera regular, siempre y cuando sea lícito. Por consiguiente, estos acuerdos deberán ser acatados por la sociedad cuando sean depositados en la administración y si su término no excede de diez años prorrogables, según voluntad de todos, por períodos que no superen diez años. En el momento de depositarlos en la administración de la sociedad, deberán indicar quién es la persona que los representa.

---

<sup>39</sup>Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar. “SAS La Sociedad por Acciones Simplificada”. Pág. 112-113.

<sup>40</sup>Ibídem. Pág. 107-108.

<sup>41</sup>Ley 222 de 1991, artículo 70.

*“Existen varias innovaciones que harán más eficaces estos convenios a partir de la vigencia de la Ley 1258 de 2008. En primer lugar, debe señalarse el cambio muy relevante respecto del ámbito de aplicación de los acuerdos de accionistas, cuyo espectro no se circunscribe a la asamblea sino que puede alcanzar el funcionamiento de estos órganos colegiados de la sociedad. En segundo término, debe tenerse en cuenta que en el artículo 24, citado se señala en forma categórica que, una vez que se cumpla el depósito de los acuerdos en las oficinas donde funcione la administración de la sociedad, deberán ser acatados por la compañía”<sup>42</sup>.*

**17. Revisor fiscal.** La norma que regula el órgano de la revisoría fiscal en la SAS, es el artículo 28, que dispone lo siguiente: *“En caso de que por exigencia de la ley se tenga que proveer el cargo de revisor fiscal, la persona que ocupe dicho cargo deberá ser contador público titulado con tarjeta profesional vigente. En todo caso las utilidades se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados por un contador público independiente”.*

De acuerdo con la lectura de la anterior norma, se evidencia la no obligatoriedad para que este cargo sea incluido en una SAS, salvo que así sea exigido por la ley.

Frente a lo anterior, la Superintendencia de Sociedades ha tenido diversas posiciones sobre la obligatoriedad del revisor fiscal en las SAS, pero ha llegado a la conclusión que este cargo solamente será obligatorio cuando se cumplan los presupuestos incluidos en el artículo 13 de la ley 43 de 1990. Para clarificar lo anterior dicha entidad emitió el concepto jurídico 220-044369 de febrero 27 de 2009, planteando diferentes tesis hasta llegar a la conclusión antes aludida.

La primera tesis tenida en cuenta por la Superintendencia señalaba que la SAS, por ser una sociedad por acciones, debía estar obligada a contar con un revisor fiscal; pero ésta fue desestimada ya que iba en contra de la naturaleza simplificada de que trata la sociedad, contraponiéndose a la libertad de los accionistas para estructurar orgánicamente la sociedad.

La segunda tesis abordada, radicó en que el cargo de revisor fiscal sería obligatorio en la SAS cuando reúna los montos de activos o ingresos señalados en el parágrafo 2º del artículo 13 de la ley 43 de 1990. Dicha norma dispone que las sociedades comerciales deben contar con un revisor fiscal cuando sus activos brutos a treinta y uno 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.

De acuerdo con las anteriores tesis, la Superintendencia decidió adoptar la segunda tesis que consagra la obligatoriedad de la revisoría fiscal únicamente cuando se cumplan los presupuestos de la norma anteriormente descrita<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup>Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar. “SAS La Sociedad por Acciones Simplificada”. Pág. 109.

<sup>43</sup>Superintendencia de Sociedades. Concepto jurídico. Oficio 220-044357 de febrero 27 de 2009.

Además de lo anterior, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, reglamentó (mediante el decreto 2020 de 2009) la obligatoriedad de la revisoría fiscal en las SAS, confirmando lo dicho por la Superintendencia en concepto antes desarrollado.

Así las cosas, es claro que la obligatoriedad del cargo de revisor fiscal se cumple en las SAS, únicamente cuando sus activos brutos a treinta y uno de diciembre del año inmediatamente anterior son o exceden el equivalente de cinco mil salarios mínimos y/o sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior son o exceden el equivalente a tres mil salarios mínimos o cuando otra ley especial lo exija.

Por consiguiente, es perfectamente viable que compañías pequeñas que no cumplan con los anteriores requisitos no creen en los estatutos de las SAS el cargo de revisor fiscal.

**18. Reformas estatutarias.** Las reformas que se pretendan llevar a cabo en las SAS guardan relación con las mismas características de su forma de constitución, ya que por aprobación de la asamblea general de accionistas, con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, es posible tomar la decisión.

La determinación que apruebe la asamblea de accionistas deberá constar en un documento privado<sup>44</sup> inscrito en el registro mercantil, a menos que la reforma implique la transferencia de bienes mediante escritura pública, situación que hará necesaria la utilización de ese medio.

De esa manera, el proceso que se debe llevar a cabo para modificar los estatutos se facilita y simplifica, no sólo por los trámites y costos, sino para las organizaciones internamente, puesto que pueden realizarlas de manera personal sin contratar asesores.

**19. Transformación.** A través de la transformación, los tipos societarios existentes con anterioridad a la SAS pueden convertirse en el ya mencionado nuevo tipo societario. Cualquier tipo puede transformarse en SAS, porque la ley no dispuso ninguna restricción para que las sociedades ya existentes no pudieran llevar a cabo tal cambio.

---

<sup>44</sup>Op. Cit. Superintendencia de Sociedades. Concepto jurídico. Oficio 220-072559 de mayo 13 de 2009: “En lo atinente a las reformas de los estatutos en las comentadas sociedades, es de advertir que el artículo 29 de la Ley 1258 de 2008, en lo que hace con las formalidades, únicamente se limita a indicar que la determinación respectiva ha de constar en documento privado inscrito en el registro mercantil, sin que para tal fin exija como requisito que los accionistas suscriban dicho documento, ni mucho menos que autentiquen sus firmas. Y es que no habría lugar a la referida suscripción, ya que la manifestación de la voluntad de la asamblea en el sentido de adoptar una reforma estatutaria, queda plasmada en un acta debidamente aprobada por dicho órgano o por las personas designadas para tal fin, y firmada por quienes actuaron en la correspondiente reunión como presidente y secretario (artículo 189 C.Co). En este orden de ideas, a quien compete suscribir el documento privado que da cuenta de la modificación de los estatutos, el que dicho sea de paso debe estar acompañado del acta a que se hizo alusión, es al representante legal de la sociedad por acciones simplificada, por ser dicho administrador el que como su nombre lo indica representa a la sociedad frente a terceros (artículos 45 Ley 1258 de 2008, 166 Par. y 196 C.Co), pero sin que tampoco resulte necesaria la autenticación de la firma del representante legal por no tratarse de un requisito legal.

El artículo 31 de la ley 1258 de 2008 dispone que cualquier sociedad podrá transformarse en SAS antes de la disolución, siempre que así lo decida su asamblea o junta de socios, mediante determinación unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

Este trámite deberá llevarse a cabo mediante documento privado inscrito en el registro mercantil. Puede afirmarse como característica principal, que la transformación de una sociedad no requiere escritura pública, salvo que al momento de la transformación los asociados decidan aportarle o transferirle bienes inmuebles (para lo cual sí será necesario).

Las sociedades existentes que deseen transformarse en SAS deben cumplir una serie de requisitos para que dicho trámite sea válido. Para ello, la sociedad existente debe haber sido constituida conforme a la ley con todas sus formalidades, sin irregularidad alguna; demás de ello no debe estar disuelta ni liquidada; deben cumplirse los requisitos legales que exige la SAS; y el acuerdo adoptado por la asamblea o junta de socios debe ser eficaz, según la ley y los estatutos de la sociedad a transformarse<sup>45</sup>.

Después de cumplir con los anteriores requisitos, el documento privado de constitución debe ser inscrito en el registro mercantil, es decir en la cámara de comercio del domicilio principal de la sociedad y en aquellos lugares donde tenga sucursales o establecimientos de comercio. A partir de ese momento la sociedad se registrará por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008, y en lo no regulado se aplicarán las normas del Código de Comercio y de la ley 222 de 1995<sup>46</sup>.

Además de las sociedades contenidas en el Código de Comercio con anterioridad a la expedición de la ley 1258 de 2008, la empresa unipersonal de responsabilidad limitada puede convertirse en SAS así no exista una norma que especifique esta posibilidad. Frente a ello, la Superintendencia de Sociedades mencionó que la transformación de una empresa unipersonal es posible siempre y cuando la misma no se encuentre disuelta y que el titular del capital (bajo su propia decisión) resuelva llevar a cabo la transformación a SAS. Dicha decisión deberá plasmarse en un documento privado suscrito por el empresario y registrado ante la cámara de comercio del domicilio de la empresa<sup>47</sup>.

A su vez, el artículo 31 de la ley 1258 de 2008 permite que la SAS sea transformada en una sociedad de cualquiera de los tipos previstos en el libro segundo del Código de Comercio, siempre que la determinación respectiva sea adoptada por la asamblea, mediante decisión unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

Finalmente en este punto es importante mencionar que el artículo 46 de la ley 1258 de 2008 prohíbe la constitución de nuevas sociedades unipersonales reguladas en el artículo 22 de la ley 1014 de 2006. Esta misma norma agrega que las sociedades unipersonales constituidas bajo la última ley mencionada, deberán transformarse en SAS dentro de un término máximo de seis meses siguientes a entrada en vigencia de la ley 1258.

---

<sup>45</sup>Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar. "SAS, La Sociedad por Acciones Simplificada". Pág. 129.

<sup>46</sup>Superintendencia de Sociedades. Concepto jurídico. Oficio 220-048079 de marzo 10 de 2009.

<sup>47</sup>Superintendencia de Sociedades. Concepto jurídico. Oficio 220-048079 de marzo 11 de 2009.

Debido a la prohibición antes mencionada, un aparte del artículo 46 de la ley 1258 de 2008 fue demandado por inconstitucional. Éste indica que las sociedades unipersonales constituidas bajo la ley 1014 de 2006 se deben transformar dentro de un plazo de seis meses en SAS. Por lo tanto, la Corte Constitucional, por medio de la sentencia C-597 del veintisiete de julio de 2010, declaró exequible el aparte del aludido artículo, de acuerdo con las siguientes consideraciones.

La Corte consideró que no es posible predicar un derecho adquirido ni la existencia de una situación jurídica consolidada, frente a una perspectiva que el régimen por el cual se constituyó una sociedad o entidad se mantenga sin sufrir ninguna modificación en el tiempo. Por el contrario, determinó la Corte que existe un derecho adquirido en la posibilidad de conformar una sociedad unipersonal, pero éste no se vulnera por una norma como la demandada, que por el contrario ordena un cambio de la sociedad por la cual se constituyó la sociedad.

Así mismo, determinó la Corte que no se vulneraron los derechos a la igualdad, a la asociación y a la libertad económica. Frente al derecho a la igualdad, decidió dicha corporación no pronunciarse debido a que no existía igualdad fáctica entre las situaciones que, según el demandante, debían tener un mismo tratamiento jurídico. Respecto a los derechos de asociación y libertad económica, señaló la Corte que no se logró establecer una vulneración del núcleo esencial de esos derechos, ni alguna otra situación que pueda considerarse como inconstitucional, decide preservar el margen de configuración normativa asignado al legislador.

Teniendo en cuenta lo considerado, la Corte no encontró viabilidad en los cargos esgrimidos por el demandante, por lo tanto decidió declarar exequible el texto demandado<sup>48</sup>.

**20. Causales de disolución.** Las causales de disolución incluidas en la ley de la SAS, no tienen gran diferencia con las que se han dispuesto para las sociedades incluidas en el libro segundo del Código de Comercio.

La sociedad por acciones simplificada se disolverá por:

- 20.1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
- 20.2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
- 20.3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
- 20.4. Por las causales previstas en los estatutos.
- 20.5. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
- 20.6. Por orden de autoridad competente, y
- 20.7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

En el caso previsto en el ordinal 1º anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En

---

<sup>48</sup>Corte Constitucional. Sentencia C-597 de 27 de julio de 2010. MP. Nilson Pinilla Pinilla.

los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Francisco Reyes Villamizar señala que *“son escasos los cambios introducidos en la Ley 1258 de 2008 en materia de disolución y liquidación de sociedades. La necesidad de garantizar los derechos de accionistas y terceros, prevista en diversas reglas de orden público contenidas en el Código de Comercio, hace justificable el mantenimiento de buena parte de estas normas”*<sup>49</sup>.

**21. Conflictos societarios.** Los conflictos que pudieran surgir entre los accionistas, o con la sociedad, o sus administradores, en desarrollo del acto unilateral o del contrato, incluida la impugnación de decisiones sociales, se someterán a amigable composición o arbitramento, si así se pacta en los estatutos.

Si no se pacta lo anterior en los estatutos sociales, será competencia de la Superintendencia de Sociedades a través de un proceso verbal sumario dirimir los conflictos.

Específicamente el artículo 40 de la ley 1258 de 2008 dispone lo siguiente en referencia a la resolución de conflictos societarios:

*“Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, podrán someterse a decisión arbitral o de amigables componedores, si así se pacta en los estatutos. Si no se pacta arbitramento o amigable composición, se entenderá que todos los conflictos antes mencionados serán resueltos por la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario”.*

Teniendo en cuenta la anterior disposición, la Superintendencia de Sociedades, mediante el concepto jurídico 220-097635 de junio 6 de 2009, indicó que si en los estatutos sociales no se pactaba la posibilidad de contar con arbitramento o amigable composición, los conflictos sólo serán dirimidos por la misma Superintendencia mediante el procedimiento verbal sumario. De esta forma, los jueces de la república no cuentan con facultades para solucionar los conflictos<sup>50</sup>.

Lo introducido por el artículo 40 de la ley 1258 de 2008 es tal vez uno de los más importantes aportes que trae la SAS para la solución de conflictos, ya que aquellos de origen contencioso pueden ser dirimidos mediante arbitraje. Uno de estos conflictos dirimibles son las acciones de impugnación contra las determinaciones de la asamblea general de accionistas y la junta directiva. Así mismo, se amplió la competencia de la Superintendencia de Sociedades para conocer demandas que tengan origen en la ley 1258 de 2008.

La posibilidad para que se dirimieran los conflictos por la vía de la resolución alternativa surgió debido a la lentitud y dilación de los procesos consagrados en las normas sustantivas. Es por lo

<sup>49</sup>Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar. “SAS, La Sociedad por Acciones Simplificada”. Pág. 140.

<sup>50</sup>Superintendencia de Sociedades. Concepto jurídico. Oficio 220-097635 de junio 6 de 2009.

anterior que se le otorgaron funciones jurisdiccionales a la Superintendencia de Sociedades para resolver los asuntos que incluyan los accionistas en los acuerdos que aquellos pacten, también para resolver todos los conflictos societarios, la desestimación de la personalidad jurídica y en casos donde haya abuso del derecho.

El artículo 40 de la ley 1258 de 2008 fue demandado parcialmente por inconstitucionalidad ante la Corte Constitucional. Dicha Corte, analizando los hechos y fundamentos de la demanda, profirió su decisión en la Sentencia C-014 de 20 de enero de 2010, donde resolvió declarar exequible el aparte que había sido demandado.

La Corte, después de llevar a cabo un exhaustivo análisis, consideró que ninguno de los cargos propuestos por el demandante prosperaban, declarando exequible el aparte demandado, destacando las siguientes conclusiones:

Primero, consideró que la disposición acusada no vulnera el debido proceso constitucional, toda vez que el legislador no ha desconocido los límites de competencias consagrados en la Carta respecto de la justicia arbitral.

Así mismo determinó que el aparte acusado tampoco vulnera el derecho a la justicia, ya que constitucionalmente el proceso arbitral está reconocido como mecanismo válido para ejercer jurisdicción, siempre y cuando las partes acudan voluntariamente y no por obligación. La norma atacada indica que se puede acudir a arbitraje siempre que éste haya sido configurado en los estatutos, de esa forma todos los accionistas habrán plasmado su voluntad.

Respecto al derecho a la igualdad, la Corte manifestó que no se vulneraba, por permitir que la impugnación de determinaciones de la asamblea se lleve a cabo por medio del proceso arbitral. Consideró la mencionada corporación que la SAS tiene propósitos, estructura, finalidades y regulación diferente a las sociedades que se encuentran reguladas por el Código de Comercio, por lo que es posible, de acuerdo con el margen de configuración que le otorga la Constitución Política al legislador, establecer procedimientos judiciales diferentes entre las SAS y los demás tipos societarios. Una gran diferencia establecida por la Corte frente al tema de acceso a la justicia, es que para poder incluir la cláusula compromisoria en los estatutos de la SAS se exige la unanimidad de los accionistas; en cambio dicho requisito no es exigido en las sociedades reguladas en el Código de Comercio<sup>51</sup>.

Francisco Reyes Villamizar señaló frente a la Sentencia C-014 de 2010, en el artículo *“La SAS tiene las características más atractivas de una sociedad por acciones”*, publicado en el *Periódico Ámbito Jurídico Año XIII-Nº 304 – 23 de agosto al 5 de Septiembre de 2010*, que: *“La relevancia de este antecedente jurisprudencial es indudable, pues se han preservado los mecanismos especiales de solución de conflictos en este tipo societario cuya regulación constituye uno de los ejes principales de la reciente normativa”*<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup>Corte Constitucional. Sentencia C- 014 del 20 de enero de 2010. MP. Mauricio González Cuervo.

<sup>52</sup>Periódico Ámbito Jurídico. Año XIII-Nº 304 – 23 de agosto al 5 de septiembre de 2010. Pág. 20.

**22. Autorregulación.** Uno de los principales principios que propugna la ley SAS es la autonomía contractual que pueden ejercer los asociados en la configuración de los estatutos sociales. Esta sociedad fue concebida bajo el concepto de sociedad–contrato, ya que se busca que las partes de manera autoreguladora puedan definir de manera amplia las pautas para organizar la forma como deben gobernarse las relaciones jurídicas que surgen de la sociedad. Por lo tanto, las normas incluidas en la ley 1258 de 2008 tienen un carácter dispositivo, permitiendo que los accionistas puedan reemplazarlas por otras que estos determinen voluntariamente<sup>53</sup>.

La SAS, como se ha evidenciado, se caracteriza por su flexibilidad y facilidades, tanto en su constitución como funcionamiento. Es por ello que su estructura plasmada en los estatutos refleja la voluntad de los accionistas por configurar una sociedad a la medida de sus necesidades. Únicamente, en caso de falta de reglamentación, les serían aplicables las normas consagradas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas.

Debido a la libertad contractual, los accionistas pueden configurar asuntos que para las sociedades reguladas en el Código de Comercio se restringen o prohíben. Bajo el principio de autorregulación, la ley 1258 de 2008 le dio libertad a los accionistas para organizar la estructura de gobierno, administración y funcionamiento de la sociedad, estableciéndose diferentes pautas y reglas.

Debe dejarse en claro que el principio de autorregulación o libertad contractual ya destacado, no puede desconocer las disposiciones consagradas en la ley 1258 de 2008, y las distintas normas que rigen las sociedades en el Código de Comercio. Además de ello, los aspectos no regulados por la ley e introducidos por la autonomía de los asociados, deben ser legales, sin vulnerar los principios incluidos en la Constitución y sin ejercer el derecho de forma abusiva.

*“Con las sociedades por acciones simplificadas se busca facilitar la creación y el funcionamiento de nuevas sociedades, contribuir a incrementar la competitividad en materia societaria e incentivar el desarrollo económico y comercial de nuestro país”<sup>54</sup>.*

---

<sup>53</sup>Op. Cit. Superintendencia de Sociedades. Concepto Jurídico 220-121751 de 5 de octubre de 2009.

<sup>54</sup>Op. Cit. Superintendencia de Sociedades. Concepto jurídico 220-070720 de mayo 4 de 2009.

## CAPITULO IV. LAS EMPRESAS DE FAMILIA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO

**1. Empresas de familia.** Las empresas pertenecientes a o controladas por una familia son el principal tipo de organizaciones empresariales que existen en Colombia y en América Latina.

No existe una definición específica de las EF entre profesores, consultores, periodistas, y ni siquiera entre los que dirigen una EF<sup>55</sup>. Según los autores Neubauer y Lank, esto tiene varias explicaciones, pues la mayoría de estas empresas tienen secretos empresariales que no pretenden compartir. Así mismo tampoco tienen intereses investigativos y, en muchos casos, no permiten que terceros ingresen a la empresa para que colaboren con el manejo y mejoramiento empresarial, por temor a perder los secretos empresariales. La diferencia que se puede establecer entre una empresa común y una de familia, es exactamente su conexión con dicho núcleo de personas, quienes ejercen y poseen una influencia directa en el gobierno, en la dirección y en el control de la misma.

Para efectos de analizar a las EF, tradicionalmente se ha tomado como referencia el “Modelo de los tres círculos”<sup>56</sup>, planteado por John Davis y Renate Tagiuri<sup>57</sup>, quienes combinan las esferas propias de las EF: empresa, familia y propiedad, así<sup>58</sup>:

---

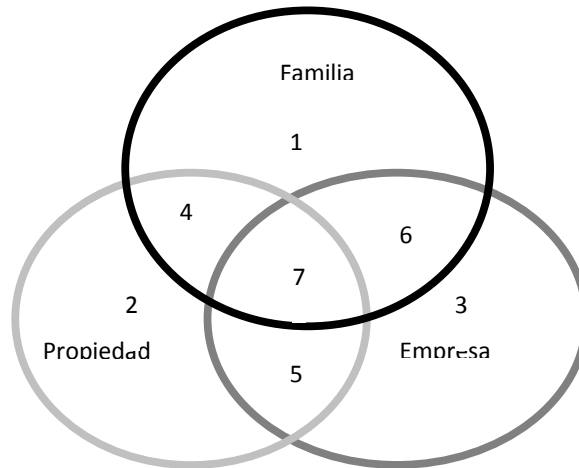
<sup>55</sup>Fred Neubauer. Alden G. Lank. “La empresa familiar, cómo dirigirla para que perdure”. Ediciones Deusto S.A. Bilbao, España; 1999. Pág. 32.

<sup>56</sup>Figura tomada de: Humberto Serna Gómez. Edgar Suárez Ortiz. “La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento”. Editorial Temis S.A. Bogotá, Colombia. 2005. Pág. 14.

<sup>57</sup>Ibidem. Pág. 14: “*Profesores de la Universidad de Harvard, que en 1982 desarrollaron el Modelo de los Tres Círculos a partir del que se había propuesto desde el decenio del setenta de dos subsistemas interconexos pero independientes: familia y negocio. Innovaron con la inclusión del subsistema de propiedad y el mecanismo de intersección de conjuntos donde los tres se sobreponen para formar el sistema de la EF.*”

<sup>58</sup>Ibidem. Pág. 15: “*1). Los que son miembros de la familia pero que no son propietarios ni trabajan en la empresa; 2). Los propietarios, pero no miembros de la familia ni trabajadores de la empresa; 3). Quienes trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia ni propietarios de la empresa; 4). Los miembros de la familia y a su vez propietarios, pero no laboran en la empresa; 5). Quienes no son familiares, pero ostentan la calidad de propietarios y empleados de la empresa; 6). Los integrantes de la familia que trabajan en la empresa, pero no son propietarios; y por último, 7). Aquellos que ostentan todas las calidades: es decir, son familiares, propietarios y trabajan en la empresa.*”

### Modelo de los Tres Círculos



Algunos autores que han investigado las implicaciones que tienen estas sociedades en el mundo y en los mercados, han definido las EF de la siguiente manera:

- “La empresa controlada por la familia, es una firma en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa”<sup>59</sup>.
- “Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un “grupo de afinidad afectiva”<sup>60</sup>.

Puede afirmarse que estas empresas tienen unas características concretas<sup>61</sup>:

- La propiedad o patrimonio de la empresa pertenece a una misma familia;
- Tienen un vínculo laboral o control de la gestión de la misma familia;
- La EF se caracteriza por el deseo de perpetuar el negocio y obra del fundador en el tiempo.

“Se considera que una empresa es familiar cuando se la ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia”<sup>62</sup>.

Sin embargo, es debido a ese control mayoritario ejercido por la familia propietaria y/o a la permanencia prolongada en el cargo por parte del fundador o miembro familiar de posteriores generaciones, que se presentan los principales problemas de este tipo de empresas.

<sup>59</sup>Ibíd. Pág. 53.

<sup>60</sup>Ibíd. Pág. 53.

<sup>61</sup>José Vargas Caicedo. “Gestión de Empresas de Familia”. Profesor de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia. [www.ccibague.org/apoyo\\_empresarial/las\\_problematika.ppt](http://www.ccibague.org/apoyo_empresarial/las_problematika.ppt)

<sup>62</sup>Ibíd. Pág. 34.

Según José Vargas Caicedo<sup>63</sup>, la tendencia mundial es que el setenta por ciento de las EF tienden a desaparecer en la transición directiva o de propiedad de la primera a la segunda generación. Lo anterior se presenta frecuentemente en empresas que por su organización tan cerrada, nunca permitieron que otros miembros de la familia o terceros participaran en el negocio familiar. Además, la perpetuidad de los fundadores en sus cargos no permite un avance tecnológico ni investigativo que lleve a que dichas sociedades se actualicen y se hagan competitivas dentro del mercado al cual pertenecen.

José Vargas Caicedo considera como causales de extinción de las EF, las siguientes:

- Conflictos de los familiares por el rumbo de la empresa;
- Bajos desempeños logrados por la estabilidad laboral;
- Excesiva tradición familiar en productos o servicios, que genera que no se exploren nuevos nichos;
- El control de la gestión por los familiares diluye la llegada de talento gerencial extrafamiliar;
- La idea de preservar la paz y armonía familiar, diluye e impide la responsabilidad y rendición de cuentas;
- El exceso de confianza entre los familiares crea una cultura de ausencia de control en áreas críticas;
- Toma de decisiones basadas más en la emoción que en la razón<sup>64</sup>.

Ante las anteriores causales, surgen los interrogantes de los miembros de las EF acerca de cómo poder mitigar dichos impedimentos y conflictos que las hacen no competitivas y obsoletas.

Según Edgar Suárez Ortiz y Mónica Restrepo Campillo, los retos de los empresarios de dichas sociedades deben girar alrededor del equilibrio organizacional. Esto se logra midiendo el impacto de cada institución (empresa, familia y propiedad) en su relación con el objetivo perseguido por la compañía. Debe entonces hacerse una debida organización de estos tres ámbitos, para así cuidar de la compañía y proyectarla<sup>65</sup>.

Así surge el GC como una herramienta eficiente para organizar el manejo entre la familia y la empresa:

*“Es necesario analizar a las empresas de familia a partir de una perspectiva integral que comporte sus tres elementos fundamentales: **la Familia, la Propiedad y la Gestión Empresarial**, enfocándonos básicamente en 6 aspectos: roles y funciones de los familiares; gobierno corporativo y familiar; estrategia y enfoque de futuro; estructura de propiedad individual; constitución familiar; sucesión del liderazgo”<sup>66</sup>.*

---

<sup>63</sup>Ibídem.

<sup>64</sup>Ibídem.

<sup>65</sup>Edgar Suárez Ortiz, Mónica Restrepo Campillo. “Retos a los que se enfrentan las EF”. Mayo de 2008. [http://www.eltiempo.com/participacion/blogs/default/un\\_articulo.php?id\\_blog=3826213&id\\_recurso=450009107](http://www.eltiempo.com/participacion/blogs/default/un_articulo.php?id_blog=3826213&id_recurso=450009107)

<sup>66</sup>Consultoría Empresarial Suárez & Asociados. “Empresas de Familia”. [http://www.suarezconsultoria.com/portafolio/empresa%20de%20familia/empresa\\_familia.htm](http://www.suarezconsultoria.com/portafolio/empresa%20de%20familia/empresa_familia.htm)

**2. Características y estructura de las EF.** Las EF se caracterizan por estar controladas por una familia predominante, donde un fundador decide, mediante una forma jurídica asociativa, conformar una empresa con su experiencia y contactos para consolidar sus negocios. Es muy común que en los comienzos de este tipo de compañías (al ser pequeñas) el fundador (que puede ser una mujer o un hombre) decida vincular a su esposo(a) a la misma, donde consiguen conformar una unidad de negocio.

Como es frecuente, las familias crecen y por tanto los padres en muchos casos desean que sus hijos se preparen para sucederlos en el momento en que sientan que han cumplido con su misión, para que la segunda generación siga adelante con las actividades empresariales.

En muchas empresas puede ocurrir que la transición entre las generaciones vinculadas con la familia no sea traumática, y por lo tanto son empresas que actúan con suficiente planeación y proyección, no teniendo mayores inconvenientes que las lleven al fracaso. Pero no en todas se presenta la misma situación, ya que la vinculación de los familiares puede no ser muy frecuente, porque los fundadores no se encargan de transmitir los valores empresariales a sus hijos para que se familiaricen con el negocio y con los principios suficientes para que en un futuro sean quienes comanden la empresa.

A su vez es muy común que en este tipo de sociedades se vincule tempranamente a familiares, sin que tengan la suficiente preparación:

*“Si el hijo comenzara a trabajar en la empresa de su padre sin haber adquirido experiencia previa en otra compañía será conveniente conseguir un “mentor”, alguien que no sean sus padres, que dirija su formación profesional en la empresa y pueda evaluar objetivamente su desempeño como para tener una idea cabal acerca de sus capacidades y habilidades. En este caso, es preferible que el padre no ejerza control sobre el hijo de un modo directo. La elección del “mentor” y las instrucciones que se le den serán factores clave para el éxito de su misión”<sup>67</sup>.*

Para conocer cuáles son las principales características de las EF, Juan Corona<sup>68</sup> señala que una de las formas para estudiar dichas empresas debe basarse en el método de análisis empleado por Juan Amat<sup>69</sup>, quien propone un modelo denominado los cinco círculos (que se plantea de manera extensiva al modelo de los tres círculos ya mencionado). Dicho esquema propone la existencia de cinco sistemas que se interrelacionan, dentro los cuales están: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión. Cada sistema posee unas características particulares que son<sup>70</sup>:

---

<sup>67</sup>Santiago Dodero. “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas”. Segunda Edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 2008. Pág. 115.

<sup>68</sup>Juan Corona. “Manual de la Empresa Familiar”. Ediciones Deusto. Barcelona, España. 2005.

<sup>69</sup>“Joan Amat, Profesor del Instituto de Empresa y experto en gestión de empresas familiares. socio y fundador de Consultores en Management, S.L. Es uno de los principales expertos españoles en el tema de la empresa familiar desde hace más de 20 años y, desde 1996, tras la creación de “SMC, Consultores en Management”, <http://www.joanamat.com/presentacion.html>

<sup>70</sup>Tabla tomada de: Op. Cit. Juan Corona. “Manual de la Empresa Familiar”. Pág. 25.

Áreas	Puntos clave
Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores;</li> <li>- Actitudes;</li> <li>- Relaciones familiares;</li> <li>- Pautas de comunicación.</li> </ul>
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de poder;</li> <li>- Aspectos jurídicos;</li> <li>- Aspectos financieros.</li> </ul>
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo;</li> <li>- Innovación de productos;</li> <li>- Internacionalización;</li> <li>- Competitividad;</li> <li>- Productos ofrecidos;</li> <li>- Recursos (humanos, tecnológicos, materiales y su organización);</li> <li>- Comercialización, producción;</li> <li>- Investigación de mercados.</li> </ul>
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalización;</li> <li>- Gestión de los recursos humanos.</li> </ul>
Sucesión	Proceso de sucesión.

De acuerdo con las características de cada sistema, puede establecerse que la interrelación entre ellos configura los fundamentos de las EF, porque la familia representa un fin común con unos objetivos y valores planteados. Por ello es importante que exista unidad entre los miembros del grupo familiar, ya que si se presentan divisiones o conflictos entre los mismos, los fines no se cumplen. Sin embargo esto no se consigue si no se establecen pautas de comunicación entre los miembros familiares, definiendo la estructura de poder de la sociedad, para que ésta sea manejada por personas idóneas que se hayan preparado para asumir los retos que se plantean en la dirección de una empresa.

De esta manera, si los acuerdos a los que llega la familia propietaria en relación con el manejo de su propia empresa (que se plasman en los Protocolos de Familia) pueden verse reflejados en los estatutos de las SAS, se convierten en obligatorios para los accionistas y miembros de la familia. Entonces, es importante que, por medio de una ley como 1258 de 2008, todas las anteriores áreas y sistemas que se interrelacionan en una EF, se puedan plasmar en Colombia, teniendo como herramienta a una SAS, ya que por su flexibilidad, permite que se regulen todos los aspectos que una familia considera importantes para que su negocio y unión perdure en el tiempo, debido a la libertad contractual de la misma.

Una herramienta interesante en este ámbito es la posibilidad de proteger a los fundadores de las empresas, quienes generalmente son los miembros de mayor edad en la familia, y que tienden a ceder la gestión de la empresa para darle cabida a las nuevas generaciones (sus herederos) y que en muchas ocasiones quedan en una situación de desprotección en diferentes ámbitos. En esta materia, mediante este nuevo tipo social, se puede proteger a estos fundadores mediante la

creación de la figura de gerentes o presidentes vitalicios, asegurándoles que cuenten en su vejez con una renta que les permita vivir dignamente el resto de sus días.

*“El empresario debe orientarse a la construcción de estructuras de empresa familiar funcionales –que funcionen–, con un nivel de adaptabilidad adecuado. No hay supervivencia del más apto, sino supervivencia del apto”<sup>71</sup>.*

Por otra parte, la administración de las EF debe establecer límites entre la empresa como tal y la familia, lo que permitirá aprovechar las mejores virtudes de cada una, evitando que se creen conflictos por la indebida interacción de una en la otra (especialmente de la familia en la empresa) o por la presencia de muchos familiares en la empresa, entre otros. Por consiguiente, deberán definirse las responsabilidades de dicho núcleo de personas con la compañía, ya que si esto no se lleva a cabo, no se consolidarán estructuras organizativas adecuadas que eviten que se presenten situaciones de “desorden”, que ha sido calificado como uno de los principales fines de las empresas.

*“Una familia que transmita a la empresa orden, confianza, unidad, etcétera, hará que esta empresa vaya desarrollando una sólida base de recursos y capacidades. Esta empresa conseguirá empleados valiosos, tendrá prestigio, construirá de una manera sólida, podrá gestionar los procesos de sucesión, etc. Por el contrario una familia que transmita desorden, oportunismo, invasión de familia, etcétera, hará que la base de recursos y capacidades de la empresa se vayan deteriorando”<sup>72</sup>.*

**3. Gestión administrativa al interior de las EF.** Es normal que las familias tiendan a crecer, no sólo por el nacimiento de hijos o nietos, sino también porque muchos de los esposos o esposas de los hijos tienden a involucrarse dentro de las EF. Estos cambios y transformaciones pueden llegar a modificar la forma como se venía llevando a cabo la gestión administrativa al interior de las mismas.

Para esto, las empresas deben tener la suficiente capacidad de adaptarse a los cambios sin generar desavenencias entre los miembros de la familia, buscando siempre que el negocio continúe siendo competitivo:

*“Gestionar la dimensión familiar de la empresa significa adecuar continuamente su estructura a las variaciones que se producen tanto internas como externas. Para ello es útil haber concebido la empresa familiar como una entidad compuesta por dos instituciones o sistemas –empresa y familia–, y agrupado todos los elementos estructurales importantes en cuatro áreas: poder, economía, comunicación y continuidad”<sup>73</sup>.*

Por su parte, para poder iniciar una gestión administrativa óptima al interior de una empresa, deben definirse los resultados que se pretenden obtener. Para ello debe establecerse una

---

<sup>71</sup> Ibídem. Pág. 38.

<sup>72</sup> Ibídem. Pág. 39.

<sup>73</sup> Ibídem. Pág. 40.

planificación estratégica que considere los tres aspectos antes mencionados (empresa, propiedad y familia) como los fines a consolidarse.

En este sentido, para que se consoliden las estrategias de la gestión administrativa, es importante definir una serie de factores que pueden determinar el correcto funcionamiento de las mismas. En primer lugar debe crearse la conciencia de que todas las actuaciones de los miembros de la familia y de la empresa deben basarse en principios éticos y morales, lo que generará un gobierno adecuado. Por su parte, frente a la propiedad deben establecerse pautas para que el poder no sea entregado de manera apresurada a personas de la familia que todavía no tienen la misma experiencia y conocimiento de la empresa, para que su liderazgo logre reemplazar lo realizado por el fundador. Además de ello, deben establecerse planes para el involucramiento de los familiares políticos, que en muchos casos generan conflictos.

**4. Órganos directivos y administrativos.** Debido a los escándalos, fraudes y engaños por parte de los ejecutivos y altos directivos en algunas empresas a nivel mundial, nace el GC como medio para regular las relaciones de los diferentes agentes que participan o que tienen interés en una empresa (como los accionistas, directivos, empleados, acreedores y la sociedad o comunidad en general) con la entidad empresarial como tal<sup>74</sup>.

Es importante establecer la constitución de los órganos de las compañías conforme a estas prácticas, porque en muchos casos, de esta manera se garantiza su continuidad, para hacer énfasis en los valores en que debe proyectar la empresa hacia el futuro, y para mantener buenas relaciones entre la familia.

Los órganos de gobierno se hacen cada vez más importantes en la medida en que las familias son más grandes y complejas, debido a que se estructuran para que puedan regularse y evitar situaciones que puedan convertirse en potenciales conflictos.

*“Cuando se trata de la empresa familiar, el tipo de relaciones entre los distintos interesados en su actividad se hacen más complejas en la medida en que se incorpora un agente adicional que no aparece en otros tipos de empresa: la familia, alguno o algunos de cuyos miembros pueden ser propietarios y/o empleados/directivos”<sup>75</sup>.*

Según Juan Corona, los órganos de gobierno pueden clasificarse de la siguiente forma<sup>76</sup>:

- *“Órganos relacionados con la propiedad: la asamblea familiar, el consejo de familia y la asamblea de accionistas;*
- *Órgano relacionado con la dirección: el consejo de administración (es decir Junta Directiva);*
- *Órganos relacionados a la gestión: los comités de dirección”.*

---

<sup>74</sup>Puede consultarse la referencia al GC en este mismo capítulo, en el aparte titulado “Gobierno Corporativo” de la presente Tesis de Grado.

<sup>75</sup>Op. Cit. Juan Corona. “Manual de la Empresa Familiar”. Pág. 231.

<sup>76</sup>Op. Cit. Juan Corona. “Manual de la Empresa Familiar”. Pág. 231.



Como se puede observar, estos mismos órganos podemos encontrarlos en distintos tipos sociales que existen en Colombia, como la asamblea de accionistas (junta de accionistas) o junta directiva (consejo de administración). De las instituciones mencionadas, las que pueden calificarse como exclusivas de las EF son la asamblea familiar y el consejo de familia.

Conforme a lo anterior, es importante destacar algunas de las funciones y actividades que deben cumplir los mencionados órganos, característicos únicamente de las sociedades de familia:

**4.1. La asamblea de familia:** surge de las reuniones informales iniciales que realiza la familia propietaria de una empresa, donde en un principio participan pocos miembros, por lo general los fundadores. Posteriormente, a medida que la familia se expande, se van integrando a las mismas los hijos, nietos, hermanos, etc., quienes (por comenzar a trabajar o sólo a interesarse en la empresa) pueden decidir estar más informados de las determinaciones que se están tomando al interior de las compañías. Estas reuniones informales posibilitan también que hacia el futuro los herederos puedan vincularse a la empresa de acuerdo con un proceso de sucesión completo, consiente y consistente.

Pero con el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa y la familia, se hace necesario el establecimiento de un órgano que permita que los miembros de la familia discutan y decidan formalmente sobre temas familiares; por consiguiente, de estas reuniones familiares informales surge la asamblea familiar, con el propósito de reunir a las ramas familiares para que puedan discutir, analizar, y resolver cuestiones únicamente familiares en torno a la empresa<sup>78</sup>.

<sup>77</sup>Op. Cit. Juan Corona. “Manual de la Empresa Familiar”. Pág. 232.

<sup>78</sup>Ibíd. Pág. 236: “(...) De hecho, Sánchez-Crespo y Sánchez (2000) amplían sus funciones a las siguientes: 1. Informar periódicamente (una o dos veces al año) a la familia de la marcha de la empresa y de los acontecimientos que afectan a la misma. 2. Constituir el foro en que se definan los objetivos de la familia en relación a la empresa y la forma en que aquella puede contribuir a facilitar la continuidad de la misma. 3. Fomentar la cordialidad de las relaciones entre los miembros de la familia, con el fin de crear un ambiente grato que sirva para discutir sin

4.2. **El consejo de familia:** este órgano puede surgir por el gran tamaño que adquieren muchas familias propietarias de una empresa (y por ende la asamblea de familia), donde resulta muy difícil el consenso para tomar decisiones correctas en relación con el direccionamiento de la compañía. Así aparece la necesidad de conformar un órgano más especializado, el consejo de familia (sin que desaparezca la asamblea), conformada por un número más reducido de familiares, elegidos por la asamblea de familia. La función principal de este consejo es el ser un ente de organización y estrategia familiar, donde sus miembros decidan los valores, políticas y lineamientos de dirección para un futuro, orientando las preocupaciones que se presenten en los miembros de la familia, que posiblemente influyan en la empresa y familia<sup>79</sup>.

	<b>Reunión familiar<sup>80</sup></b>	<b>Asamblea familiar</b>	<b>Consejo familiar</b>
<b>Fase</b>	Fundador(es)	Sociedad entre hermanos / confederación de primos	Sociedad entre hermanos/ confederación de primos
<b>Condición</b>	Suele ser informal	Formal	Formal
<b>Miembros</b>	Suele estar abierta a todos los miembros de la familia. El fundador puede fijar	Suele estar abierta a todos los familiares. La familia puede fijar	Familiares elegidos por la asamblea familiar. La familia define los

tensiones los distintos puntos de vista de los componentes de la misma. 4. Detectar los problemas que puedan surgir en la familia y que afecten a la empresa. 5. Llevar los problemas que son identificados al consejo de familia y al consejo de administración para que sean estas instancias las que tomen las pertinentes decisiones para su solución”.

<sup>79</sup>Ibidem. Pág. 241: “Algunas de las funciones que el Consejo de familia podría desempeñar son las siguientes (Jaffe, 1994; Lansberg, 2000; Neubaur y Lank, 1999; Oltra, 1999; Sánchez-Crespo y Sánchez, 2000; Nogales, 2003): 1. Servir de principal vínculo de comunicación entre la asamblea familiar, el consejo de administración y el director de la empresa. En este sentido, resolver los problemas que surjan entre la familia y la empresa y, entre ellos y de manera desatacada, mantener la separación de patrimonios y las cuentas de ambas instituciones. Para ello éste órgano puede ayudar a la elaboración de reglas que conduzcan a la resolución de los conflictos de estas compañías (Aronoff y Astrachan, 1996; De Aguiar, 1998). 2. Defender los derechos de los familiares, tanto si son propietarios o no, que no trabajan en la empresa. A su vez, defender los derechos de las distintas ramas familiares. 3. Facilitar un entorno adecuado que contribuya a la promoción y cuidado de la comunicación entre los familiares y que refuerce la cohesión familiar, desarrollando una estructura familiar adecuada. 4. Proponer y debatir los nombres de los candidatos para pertenecer al consejo de administración. 5. Definir, clarificar y expresar los valores más profundos, así como las expectativas e intereses compartidos que se concretarán en la misión de la familia, el código ético, el código de conducta y el protocolo familiar. Se busca que sirvan de guía al consejo de administración, a la dirección general y a las actividades filantrópicas. 6. Gestionar, negociar y custodiar el protocolo familiar así como las sucesivas actualizaciones o reformas del mismo. Se encargará de aplicar el protocolo en aquellas cuestiones de su incumbencia, para despejar dudas y controversias. 7. Redactar y revisar las declaraciones de la familia. 8. Visualizar el futuro, anticipar continuamente la forma en que evolucionará la familia, qué necesidades tendrá y hasta qué punto la empresa podrá satisfacer esas necesidades. Al mismo tiempo, concretar el sentido, la misión y el legado de la familia. De acuerdo con lo anterior, gestionar y planificar el futuro de la empresa, analizando las fuerzas y debilidades percibidas objetivamente, y actuando como catalizador del cambio. 9. Planificar, dirigir e impulsar el proceso de sucesión en la empresa familiar, definiendo políticas sucesorias. 10. Tratar otros asuntos de importancia para la familia”.

<sup>80</sup>Cuadro Instituciones del Gobierno Familiar. Corporación Financiera Internacional (IFC), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF). “Guía Práctica de Gobierno Corporativo, Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana”. 2010 Pág. 137.

	critérios adicionales de selección.	critérios de selección.	critérios de selección.
<b>Tamaño</b>	Reducido, ya que aún se encuentra en la fase de fundación. En general 6-12 familiares.	Depende del tamaño de la familia y los criterios de selección.	Depende de los criterios de selección. Lo ideal es de 6-12 miembros.
<b>Número de reuniones</b>	Depende de la fase de desarrollo de la empresa. Si el negocio está creciendo rápidamente, la frecuencia puede llegar a una vez por semana.	1-2 veces al año.	2-6 veces al año.
<b>Actividades principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación de los valores y la visión de la familia.</li> <li>- Debate y generación de nuevas ideas.</li> <li>- Formación de la nueva generación de líderes empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debate y comunicación de ideas, discrepancias y visión.</li> <li>- Aprobación de políticas y procedimientos importantes relacionados con la familia.</li> <li>- Formación de familiares en aspectos comerciales.</li> <li>- Elección del consejo familiar y de otros miembros de comités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de conflictos.</li> <li>- Desarrollo de políticas y procedimientos importantes relacionados con la familia.</li> <li>- Planificación.</li> <li>- Formación.</li> <li>- Coordinación del trabajo con la gerencia y el directorio y equilibrio entre el negocio y la familia.</li> </ul>

**5. Conflictos que se presentan al interior de la empresa y la familia.** Las EF no son ajenas a los distintos conflictos que también se presentan en otras empresas que no tienen este carácter. Pero en este tipo de compañías existen particularidades propias de la evolución de la familia y del negocio, pudiéndose incrementar el conflicto, ya que se comprometen relaciones familiares que en algunos casos, con el paso del tiempo, se hacen irreconciliables.

En este tipo de empresas, cuando la información empresarial y familiar se oculta o distorsiona, cuando se involucran sentimientos y dificultades (comprensibles y esperables), o éstas se niegan o disminuyen sin hablarse y solucionarse previamente, las posibilidades de que la empresa tenga un futuro promisorio es muy complejo. Toda la familia (incluyendo la que trabaja o no en la empresa) debe ser consciente de todos los valores, principios y sentimientos, necesidades y preocupaciones, los cuales deben ser tratados abiertamente con los miembros de la familia, lo que generará que los conflictos puedan tener menores impactos.

Los órganos de gobierno típicos de las EF toman mucha relevancia en estos aspectos, ya que pueden convertirse en medios para una solución de los problemas de manera anticipada, sin que el conflicto crezca hasta que ya sea imposible su solución. Juan Corona menciona que:

*“(...) resulta interesante y efectivo para garantizar la continuidad de las empresas familiares en el tiempo: a) la creación de órganos de gobierno como el Consejo de Familia, que se anticipará a los futuros conflictos y establecerá de antemano las reglas del juego; b) desarrollar programas de evaluación e intervención de la dinámica y el funcionamiento de la empresa familiar (family meetings, por ejemplo), especialmente focalizados en detectar las demandas y necesidades de los diferentes grupos implicados (familia, empresa, externos a la familia y la empresa) y aumentar sus recursos<sup>81</sup>”.*

Es claro que los conflictos pueden ser muy amplios, y que los medios para solucionarlos también, debido a que en una EF se interrelacionan muchos intereses de tipo individual y colectivo que pueden afectar a la familia y a la compañía; por ello es complejo conocer de antemano los problemas, ya que cada día pueden surgir nuevos, sin el conocimiento de su evolución, tomando en cuenta que la vida de las personas y de los grupos familiares puede cambiar cada día.

Por esto deben buscarse mecanismos que proyecten la empresa y la familia hacia un futuro, sentando unas bases de valores y principios que permitan la buena comunicación e intereses comunes, para que, de una forma unificada, puedan salir adelante y concretar los sueños empresariales que se han proyectado.

Por lo anterior, es importante conocer cuáles eventos pueden llegar a convertirse en conflictos, que pueden surgir de los mismos sistemas que caracterizan a las EF: la propiedad, la familia y el negocio.

Generalmente en familias muy numerosas, dueñas y controladoras de empresas, pueden iniciarse los conflictos desde el momento en que el fundador y cabeza mayor de la familia va a dejar la compañía a sus descendientes. La sucesión empresarial en este tipo de compañías juega un papel preponderante, ya que muchos de los familiares no están preparados para asumir los negocios que venía manejando el fundador de manera exitosa, y porque la dirección de la misma se entrega antes de tiempo. Estos y otros motivos, como el involucramiento de familiares externos, pueden llegar a generar que se desaten conflictos entre la familia y la empresa.

*“Uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de conflictos en la empresa familiar es la diferente perspectiva desde la cual tanto los miembros de la familia, como el resto de los grupos de interés en ella ven la empresa.”<sup>82</sup>*

Además, es bastante recurrente que la solución de conflictos no sea un tema prioritario para la familia, lo que se puede convertir con el paso del tiempo en algo irremediable. La causa de los problemas radica a su vez en que no existe un conocimiento pleno de los mecanismos que pueden

---

<sup>81</sup>Op. Cit. Juan Corona. “Manual de la Empresa Familiar”. P. 318.

<sup>82</sup>Ibíd. Pág. 324.

ayudar a que se solucionen, puesto que en los mismos escenarios se discuten los temas de la empresa y familia, volviéndose más recurrentes los conflictos.

Es común que en estas compañías no se cuente con asesores externos que, siendo imparciales, pueden entrar a diagnosticar y ayudar a la familia a solucionar sus conflictos, por el temor que genera el tener que involucrar a un mediador, porque a veces se considera que éstos pueden lograr cambiar sus actitudes, lo que se constituye como un error, puesto que un pequeño problema se puede convertir fácilmente en algo inconciliable.

Es por lo anterior que deben adoptarse mecanismos preventivos que permitan disminuir o evitar los conflictos. Uno de estos es la organización de los órganos de gobierno, tanto familiares como empresariales, en los cuales se logre separar cada tema para que no se unan los asuntos estrictamente de familia con los del negocio. Para ello es importante fortalecer las funciones de la asamblea familiar y el consejo de familia, donde se consolide la comunicación efectiva entre miembros, y también resaltarse los valores y principios que orientan a la empresa, para comprender y discutir de manera sana nuevas ideas.

Para que todas estas consideraciones de comunicación, entendimiento y compromisos no sean una simple intención, deben adoptarse protocolos de familia<sup>83</sup>, donde se plasmen todas las reglas posibles referentes al manejo de la empresa y la familia, comprometiendo a cada miembro a cumplir a cabalidad lo suscrito en dichos documentos. En estos documentos debe plasmarse en un plano de igualdad el sistema familiar y el empresarial, equiparándolos en un mismo rango, para lo cual deben señalarse tanto la cultura de la familia como de la empresa, los vínculos afectivos y los laborales y los objetivos familiares y empresariales, entre otros.

**6. Gobierno corporativo.** El GC surge en el mundo como producto de distintas crisis y deficientes administraciones al interior de las empresas, siendo la corrupción la principal causa para que las economías se desestabilicen. Estas deficiencias se remontan desde hace varios siglos, donde el manejo organizacional de la economía por parte de los Estados y de las compañías en general se llevaba a cabo de manera precaria. Dentro de estos acontecimientos podemos encontrar como los primeros hechos económicos, entre otros: el efecto burbuja del mar del sur en Inglaterra alrededor de los años 1700's; la caída de la bolsa de Nueva York en el año 1929; el colapso en la actividad bancaria secundaria de los años setenta en el Reino Unido; el resquebrajamiento de las políticas de préstamos y ahorro en los Estados Unidos en los años 80's; entre otros.

---

<sup>83</sup>Op. Cit. Santiago Doderó. "El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas". Pág. 257-257. *"El protocolo familiar es un instrumento marco que contiene las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa y estipula una determinada actuación por parte de las familias propietarias. Es decir es un compromiso por decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa-familia. De ahí la expresión "protocolo" como un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como directivos, como posibles sucesores en la titularidad y dirección de la empresa. Se definen principios, compromisos, derechos y deberes. El protocolo familiar no es solo una cuestión jurídica, sino que es multidisciplinario, es decir, abarca aspectos psicológicos financieros, de administración, jurídicos societarios y sucesorios. Además el derecho no crea, sino que va a remolque de la realidad familiar. El Protocolo regula lo que la familia quiere empresarialmente ser; no pretende encorsetar y, menos aún mantener "prisioneros" a accionistas familiares"*.

En Estados Unidos se han producido algunos de los más grandes escándalos de corrupción corporativa. Podemos encontrar dentro de éstos, el caso Enron Corporation, con sede en Houston (Texas) y que empleaba a más de 21.000 trabajadores antes de que se produjera la crisis. Llegó a ser reconocida en Estados Unidos como una de las siete compañías más importantes, dedicándose originalmente a la transmisión y distribución de electricidad y gas a través de este país, y al desarrollo, construcción y operación de plantas de energía, oleoductos, y demás, por todo el mundo. Pero debido a una serie de negocios y actividades contables fraudulentas ejecutadas por los altos directivos, en compañía del auditor Authur Andersen, la empresa quebró, descubriéndose los negocios especulativos que habían cometido, para lo cual se manipularon informes, ocultando la verdadera situación de la compañía a sus distintos accionistas.

En este caso se puede evidenciar que la cultura ejecutada por los directivos y algunos integrantes del equipo ejecutivo y auditores de Enron estaba basada en altísimos riesgos, consecución de utilidades a cualquier costo y ambición empresarial, tomando decisiones sin control y sin experiencia, e irrespetando cualquier principio ético y moral. Todo lo anterior llevó a que se quebrara la empresa y se conocieran los distintos fraudes por la mala administración.

Éste se constituyó como uno de los motivos para que se creara la ley sarbanes-oxley, que tiene el propósito de establecer medidas de control interno más rígidas y eficientes para evitar que las empresas que cotizan en la bolsa realicen fraudes como el que sucedió con la citada Enron. Dicha norma genera, entre otros de importancia, que los contadores y auditores sean obligados a presentar pruebas antes de emitir una opinión sobre la información financiera enunciada en los estados financieros de las compañías. Por lo tanto, esta norma se ha constituido como uno de los antecedentes legales recientes más importantes en GC.

El anterior y otros casos<sup>84</sup> han generado preocupación en el mundo, además de las principales crisis de los mercados bursátiles a comienzos del siglo XXI, lo que ha llevado a que sea necesaria la adopción de medidas desde lo público y privado que garanticen el fortalecimiento del GC de las sociedades inscritas en bolsa<sup>85</sup>.

Después de los problemas y crisis presentados por los diferentes casos de corrupción empresarial, se ha podido visualizar que existen ciertas similitudes en las actuaciones de los distintos grupos que conforman una empresa, desde propietarios, administradores y entes de control. Dentro de éstos, se puede encontrar que: a) los ejecutivos recibían una remuneración exagerada y oculta; b) los miembros de Junta que eran elegidos no representaban los intereses de sus electores; c) los accionistas se comportan de manera muy complaciente con la administración, sin independencia y tolerantes de los conflictos de interés presentes en las mismas; d) prácticas irregulares en la contabilidad; e) en la auditoría se presentan inconsistencias en la ejecución de sus funciones, permitiendo conflictos de interés; y f) en general, las funciones de gobierno y administración en

---

<sup>84</sup>Por ejemplo, muchos doctrinantes coinciden en que el atentado del 11 de septiembre de 2001 a las Torres Gemelas en la ciudad de Nueva York, partió la historia de la humanidad en dos, no sólo por las consecuencias políticas que este hecho podría traer, sino por las crisis económicas que podrían producirse, ya que fue golpeado uno de los centros de negocios más importantes del mundo: Wall Street.

<sup>85</sup>Op. Cit. Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”. Pág. 6.

cabeza del presidente presentaban irregularidades, no permitiendo que exista un verdadero equipo de trabajo.

Estas son varias situaciones desfavorables que se pueden encontrar en las empresas y pueden presentarse en gran medida en compañías de familia, que por desorganización y conflictos entre familiares son más permisivas frente a la administración y controles. Algunos de los anteriores eventos pueden evidenciarse en EF que han sido administradas por el miembro de familia de mayor edad, quien no ha permitido que sus herederos conozcan del negocio, lo cual posteriormente se manifiesta con un desinterés por parte de los sucesores y que conlleva a que ingresen a las empresas personas que no tienen el mismo sentido de pertenencia, por lo tanto dichas compañías tienden a desaparecer si no se inculcan principios culturales y éticos mediante mecanismos de organización corporativa.

Por las anteriores situaciones, se recomienda establecer un modelo de GC que sea un marco de referencia regido por principios éticos, organizados en un código de buen gobierno, que tenga como objetivo crear cultura que asegure al mercado y a grupos de interés una absoluta confianza en su actuación organizacional.

*“A pesar de este auge de reglas y códigos para sociedades abiertas, en épocas más recientes y gracias a la activa participación de países con sistemas económicos diferentes como aquellos localizados en Europa continental, ha surgido un interés muy claro por fortalecer el gobierno corporativo de las sociedades cerradas. En efecto, en modelos económicos diferentes de los anglosajones, la mayoría de los recursos se transfiere a través de compañías que no negocian sus acciones en las bolsas de valores. Esta circunstancia ha orientado a una nueva corriente en gobierno corporativo que busca promover la adopción de prácticas de buen gobierno en sociedades cerradas”<sup>86</sup>.*

De acuerdo con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, en la “Guía Colombiana de Gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia”, en el contexto colombiano ha existido la necesidad de adoptar prácticas de GC para sociedades cerradas, lo cual era algo predecible, ya que la economía colombiana está compuesta por sociedades cerradas y en su gran mayoría por sociedades de familia, considerándolas como aquellas donde existe, entre dos o más socios, un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e hijo adoptivo), o están unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo.

Puede entonces concluirse que el desarrollo del buen gobierno corporativo en las sociedades cerradas es una necesidad para fortalecer la competitividad del país.

Se indica en dicho estudio que desde el año 2006 la Superintendencia Financiera de Colombia y desde el año 2007 la Superintendencia de Sociedades, crearon dependencias especializadas para

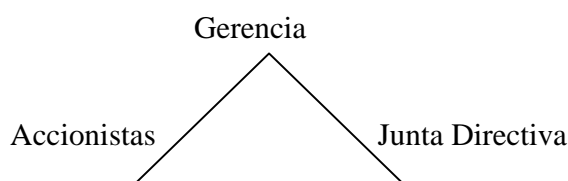
---

<sup>86</sup> Ibídem. Pág. 6-7.

la supervisión del GC de las sociedades supervisadas. Las experiencias de supervisión de ambas entidades arrojaron insumos muy valiosos para comprender con profundidad el estado del GC de las sociedades cerradas en Colombia:

6.1. Medio de autorregulación para las sociedades. El GC trata asuntos que nacen de la interacción entre los accionistas, la junta directiva, la alta gerencia y los grupos de interés.

Los conflictos al interior de las compañías son muy frecuentes, muchos de estos se originan en las funciones de propiedad y control, debido a que quienes tienen a su cargo dichas funciones no tienen un objetivo claro hacia futuro, generando que choquen intereses y se sobrepongan sobre los lineamientos empresariales. Por lo tanto, los riesgos deben ser compartidos tanto por los accionistas que aportan capital, como por los administradores que deben buscar los mayores beneficios para la empresa. Es por esto que si los objetivos de los accionistas como los de los administradores no están alineados, pueden producirse conflictos y riesgos que pueden traer graves consecuencias para las compañías.



La pregunta entonces es cómo puede lograrse que quienes ejercen las funciones de propiedad y control trabajen de manera mancomunada para que los objetivos que se trazan en una empresa sean conseguidos. Es por ello que el GC exalta una serie de principios que deben interiorizarse para lograr objetivos y metas propuestas; dentro de éstos podemos encontrar la eficiencia, transparencia y responsabilidad, basados siempre en fundamentos éticos que deberán trascender al interior de las empresas. Se ha comprobado en una serie de compañías alrededor del mundo que, si se aplican los mencionados principios, se logrará consolidar un mejor funcionamiento interno y externo.

A través del GC las empresas no sólo logran una organización interna óptima, sino que pueden llegar a consolidar prácticas que atraigan inversionistas, que se interesen en aportar capital a las mismas, logrando realizar inversiones a gran escala. A su vez se fomenta confianza en el mercado, ya que se transmite al público una imagen de transparencia que invita a que la misma crezca, bajo diferentes medios.

El buen GC puede ser medido, en primera instancia, comprobándose cómo están estructuradas las relaciones entre accionistas. Una empresa que respeta los derechos que existen entre los accionistas mayoritarios y minoritarios, generando relaciones de igualdad, será una compañía que construya para sus diferentes órganos la suficiente confianza, demostrándose que no existirán conflictos internos que puedan desbalancear los intereses que se pretenden consolidar como fines empresariales. Esto puede manifestarse en las asambleas generales de accionistas, donde tanto las opiniones de los accionistas mayoritarios como minoritarios se basen en una información completa que les ha sido suministrada por parte de la administración, lo que les otorgará la

oportunidad de discutir y votar de la manera en que más le convenga a la empresa. Si en la asamblea se siembran las bases de un buen GC, los demás órganos tendrán esa visión que será transmitida por los dueños de las compañías.

*“La divulgación oportuna y precisa de información es esencial para los accionistas, los posibles inversores, las autoridades regulatorias y otras partes interesadas. El acceso a información importante, ayuda a los accionistas a proteger sus derechos y mejorar la capacidad de los participantes del mercado a tomar buenas decisiones económicas. La divulgación posibilita la evaluación y la supervisión de la gerencia y la responsabiliza frente a la empresa y los accionistas. Esta práctica beneficia a la empresa porque le permite mostrarse responsable ante los accionistas, actuar de manera transparente frente al mercado y mantener la confianza del público. Asimismo, la información sirve para que acreedores, proveedores, clientes y empleados puedan evaluar su posición, responder a los cambios y moldear su relación con la empresa”<sup>87</sup>.*

Las empresas que requieren, o que por necesidad de sus negocios optan por tener una junta directiva que plantee los lineamientos y metas que deberán ser adoptadas por la administración, tienen grandes responsabilidades y prácticas de buen gobierno que asumir. Los accionistas, desde la elección de los miembros de junta, deben tener en cuenta prácticas de buen GC, escogiendo a personas con altas calidades de responsabilidad, conocimiento y experiencia, que puedan aportar a la empresa, para la consecución de objetivos. Por consiguiente, la junta directiva ha sido considerada por distintos doctrinantes como el alma del GC, ya que al interior de la misma se gestan las políticas y recomendaciones que fijarán el rumbo a seguir a las empresas. En muchos casos se busca que algunos de los miembros que integren las juntas directivas sean independientes y externos a los dueños y accionistas, ya que pueden aportar una visión empresarial más completa, y en algunos casos ajena a los sentimientos de los miembros dependientes de la administración o a los propios accionistas, que en muchos casos truncan la consecución de objetivos y negocios.

El informe Cadbury<sup>88</sup> indicaba que el gobierno empresarial es el sistema según el cual se dirigen y controlan las empresas. El comité encargado de llevarlo a cabo, que elaboró un importante informe del tema en el Reino Unido con el fin de que se creara un código de conducta en el campo del gobierno empresarial, fue seguido por varias empresas británicas de manera voluntaria. Según el estudio de los autores Fred Neubauer y Alden G. Lank, *“la concepción sobre el gobierno empresarial ha variado ya que lo consideran como un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder de ello”<sup>89</sup>.*

---

<sup>87</sup>Op. Cit. Corporación Financiera Internacional (IFC), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF). 2010. “Guía Práctica de Gobierno Corporativo, Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana”. Pág. 112.

<sup>88</sup>Gaudencio Esteban Velasco (coordinador). “El gobierno de las sociedades cotizadas”. Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales S.A. Madrid, España. 1999. Pág. 767. El informe Cadbury fue elaborado en 1992 por un comité creado en Gran Bretaña, con el fin de estudiar aspectos financieros y de control de las sociedades. Además es reconocido como una de las primeras propuestas de código de buen gobierno.

<sup>89</sup>Op. Cit. Fred Neubauer. Alden G. Lank. “La Empresa Familiar: cómo dirigirla para que perdure”. Pág. 92.

Es importante conocer lo que implica cada una de las actividades mencionadas en el concepto de gobierno empresarial. **Dirigir** una empresa no sólo se relaciona con la actividad de gestión, sino que implica definir su dirección u orientación a largo plazo, participar en decisiones que son de largo alcance, en la asignación y repartición de recursos y en las decisiones de alto nivel que seguramente van a crear algún precedente. La actividad de **controlar**, significa que se debe supervisar la labor de dirección, de tal manera que se realice una vigilancia frente al desarrollo de procesos que cumplan con los objetivos planteados por la empresa. **Responder** significa reunir dentro de esta actividad las dos anteriores, es decir, que debe rendirse cuentas a los que están legitimados para exigirles en relación con la marcha de la empresa. Por lo anterior, si la función de dirección y control no tienen una correcta labor, la actividad de responder no se podrá llevar a cabo de una manera satisfactoria en relación con los miembros de la familia y frente a terceros<sup>90</sup>.

Las anteriores precisiones permiten visualizar la flexibilidad, tanto en la estructura de las SAS, como en los códigos de buen gobierno, esta característica tiene como consecuencia que cada código sea único para cada empresa, volviendo inservibles los formatos preestablecidos.

6.2. Adopción de códigos de buen gobierno para estructurar organizativamente las empresas. Todas las anteriores prácticas y principios pueden ser adoptados por las empresas a través de códigos de buen gobierno o reglamentos de diversa índole, los cuales permiten acoger y adaptar la información concreta que organice y proyecte cómo funciona la empresa en relación con los grupos de interés y el público en general. Pero la adopción de códigos, que constituyen herramientas e instrumentos para analizar la estructura empresarial de manera interna, en muchos casos no es suficiente para consolidar lo pretendido por el GC.

Para que la transparencia, confianza, responsabilidad y eficiencia se consoliden como prácticas empresariales, es necesario que todos los comportamientos de las personas, tanto al interior como al exterior de la compañía, se basen en la ética, con un sentido de responsabilidad hacia la comunidad en general, porque las acciones de las empresas tienen efectos que no sólo trastocan la compañía como tal, sino a su radio de influencia. Si los anteriores principios se concretan, se cumplirán los objetivos del GC, construyendo empresas sólidas, transparentes, sostenibles, competitivas y merecedoras de buena fe.

Por consiguiente, los códigos de buen gobierno deben trascender imperativos legales, para asumir responsabilidades éticas internas, que sean gestadas de acuerdo con procesos de deliberación y consenso en los miembros de la alta dirección. No sólo dichas responsabilidades deben basarse en la ética, debido a que en muchos casos podrían ser inocuas e intrascendentes; por lo tanto, deben tratarse de obligaciones que pueden o no ser efectuadas. Para que los comportamientos éticos sean obligatorios, debe buscarse su cumplimiento con medidas estatutarias.

Las mencionadas obligaciones se concretan en calidades de competencia e idoneidad para administrar la entidad en el logro de los objetivos específicos, lo que se traducirá en eficiencia al interior de la empresa. Además de lo anterior, tratando de cumplir principios y valores éticos, deberán prevalecer los intereses generales sobre los particulares, garantizando la integridad en el comportamiento de los miembros de una empresa. Consolidando lo antepuesto, se logrará una

---

<sup>90</sup>Ibíd. Pág. 92.

real comunicación, que hará visible para los distintos grupos de interés la forma como se administra y se obtienen resultados, demostrándose transparencia en cada una de las prácticas adoptadas.

Es importante mencionar a grandes rasgos las temáticas que regulan los códigos de buen gobierno, tales como:

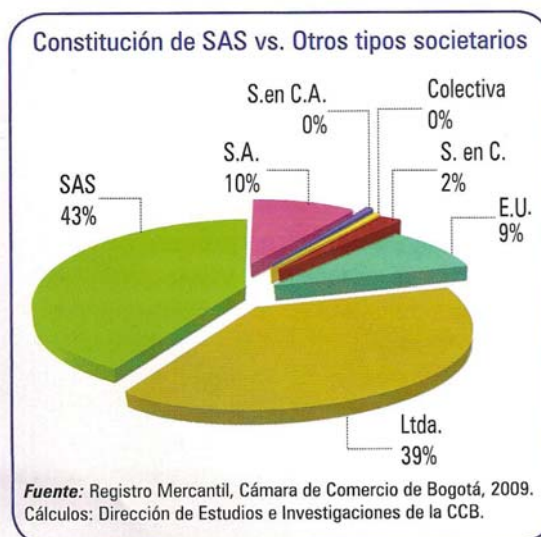
- Características de la empresa;
- Derechos y obligaciones de los accionistas;
- Estructura orgánica de las empresas, donde se encuentran los órganos de gobierno;
- Políticas de responsabilidad social empresarial;
- Información;
- Controles internos y externos;
- Grupos de interés;
- Gestión de riesgos;
- Conflictos de interés;
- Mecanismos de solución de conflictos; entre otras.

Después de haber contextualizado las características, beneficios y estructura de las SAS, además de la importancia del GC para mejorar el funcionamiento de las empresas, en especial las de familia, es relevante adentrarnos en el estudio de dichas empresas destacando la necesidad de adoptar sistemas simplificados como el de la SAS, frente a otras formas societarias rígidas que han sido reguladas en el Código de Comercio y otras normas.

## CAPÍTULO V. LA SAS Y EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO MEDIOS PARA ESTRUCTURAR Y REESTRUCTURAR LAS EMPRESAS DE FAMILIA

El estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, denominado “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año”, ha evidenciado que la SAS ha tenido una gran acogida por los empresarios bogotanos, dado que durante el año 2009 el cuarenta y tres por ciento de sociedades constituidas fueron del tipo SAS. Lo anterior evidencia que este tipo societario se ha convertido en el preferido de los empresarios por encima de las sociedades de responsabilidad limitada<sup>91</sup>.

Según dicho estudio, entre enero y diciembre de 2009, en Bogotá se matricularon 10251 empresas como SAS (cifra que equivale al cuatro por ciento del total de las sociedades registradas en la ciudad), con activos superiores a \$9,5 billones. Así mismo se demostró en el mismo estudio que el tipo societario más constituido durante el año 2009 fue la SAS, superando a la sociedad de responsabilidad limitada, que ha sido el tipo societario en Colombia con más acogida<sup>92</sup>.



**1. Flexibilidad en las SAS.** Las diferentes estadísticas de las Cámaras de Comercio en Colombia han logrado evidenciar el gran auge que ha tenido este tipo social en el ordenamiento jurídico colombiano, pero tal vez su aceptación se fundamenta en una única palabra: la flexibilidad. A través de esta gran característica se ha permitido pasar de tener un sistema de sociedades rígido, a uno que cuenta con facilidades en todos los aspectos fundamentales estructurales que puede tener una sociedad, trayendo beneficios a sus asociados (como debería siempre haber sido) y no una carga insostenible que liquida negocios y separa familias.

<sup>91</sup>Op. Cit. Cámara de Comercio de Bogotá. Estudio: “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año”. Pág. 5.

<sup>92</sup>Siiguiente figura tomada de: Ibídem. Pág. 8.

Tal vez la causa de tal aceptación sea la expresada por el mayor defensor de las mismas, Francisco Reyes Villamizar, quien señala<sup>93</sup> que la finalidad práctica de las SAS es permitir la creación y funcionamiento de empresas, para que de esa manera se pueda innovar en los bienes que se pretenden producir o en los servicios a prestar.

Es importante mencionar que de acuerdo con las estadísticas que pudieron obtenerse mediante el trabajo de investigación de la Cámara de Bogotá<sup>94</sup>, y el capítulos de análisis de las características de las SAS incluido en el presente trabajo, se pueden encontrar, muchas ventajas, tanto para grandes como pequeñas empresas, que se sustentan en la flexibilidad, a saber:

- Facilidad de constitución;
- Objeto determinado o indeterminado;
- Plazo para el pago del capital;
- Posibilidades en la transferencia acciones;
- Responsabilidad limitada de los accionistas;
- Creación de diferentes acciones y restricciones para su negociación;
- Libertad para establecer la organización y estructura de la sociedad;
- Facilidad en convocatoria, quórum, deliberaciones y toma de decisiones al interior de la Asamblea de Accionistas;
- Junta directiva potestativa;
- Representación legal única y unipersonal;
- Revisoría fiscal potestativa, salvo excepciones de ley;
- Acuerdos de accionistas obligatorios;
- Facilidades en reformas y transformaciones societarias;
- Mecanismos alternativos para solución de conflictos;
- Libertad contractual y autorregulación.

Las anteriores características, entre otras más, permiten que empresas que no han podido salir adelante consideren, mediante una transformación societaria, cambiar y reformar el tipo societario, para que de esta forma progresen en su negocio, y hacia futuro los sucesores de los accionistas no encuentren dificultades en trámites y costos como si se pueden encontrar en los tradicionales tipos societarios consagrados en el Código de Comercio.

La estructura organizacional con la que se constituyeron las EF son tipos sociales tradicionales y rígidos que están al margen de esquemas sencillos y prácticos; por ende, restringen libertad contractual e imponen a propietarios responsabilidades que deben asumir y que no consultan los acuerdos que familiares celebran en aras de que sobreviva.

De conformidad con la encuesta realizada a los empresarios por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá, con ocasión del estudio anteriormente mencionado, se logró percibir que los empresarios encuentran tres ventajas claras que otorgan las SAS, estas son: la no obligatoriedad

---

<sup>93</sup>Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar. “La Sociedad por Acciones Simplificada: al fin algo nuevo en el Derecho Societario colombiano”.

<sup>94</sup>Op. Cit. Cámara de Comercio de Bogotá, Estudio: “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año”.

de la revisoría fiscal, la facilidad en los trámites de creación y la protección patrimonial de los accionistas<sup>95</sup>. Por ello destacamos algunas de éstas con las estadísticas que comprueban los beneficios otorgados a los asociados y empresarios.

**1.1. Facilidad en trámites de creación.** Como ya se expresó en capítulos precedentes, las SAS poseen, entre muchos aspectos, ventajas frente a los tipos societarios regulados en el Código de Comercio. Entre éstos podemos destacar las facilidades que se otorgan en la forma para constituir nuevas sociedades y para transformar las ya existentes, puesto que se le otorga la posibilidad a los socios de llevar a cabo dichos trámites mediante documentos privados, los que reducen costos para las personas debido a que no se requiere dicho acto mediante escritura pública.

*“La eliminación de la escritura pública para la constitución de las empresas, coincide con la tendencia internacional de flexibilizar y simplificar la constitución de sociedades para incentivar la inversión y la creación de nuevas empresas. Gracias a este beneficio, el 93% de los empresarios constituyeron y transformaron sus sociedades mediante documento privado, y el 7% lo hizo a través de escritura pública. Al analizar los estatutos se encontró que el 48% de esas empresas así debía hacerlo por disposición legal, pues los activos aportados a la compañía en virtud del acto de constitución, comprendían bienes cuya transferencia así lo requería<sup>96</sup>.”*



**1.2. Responsabilidad limitada de los accionistas.** Es muy común que la naturaleza jurídica de las EF sea la de sociedades de responsabilidad limitada, la cual concentra una serie de riesgos que pueden evitarse, transformando las mismas a SAS.

## RIESGOS<sup>98</sup>

<sup>95</sup>Ibídem. Pág. 41.

<sup>96</sup>Op. Cit. Cámara de Comercio de Bogotá. Estudio: “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año”. Pág. 10.

<sup>97</sup>Ibídem. Pág. 21.

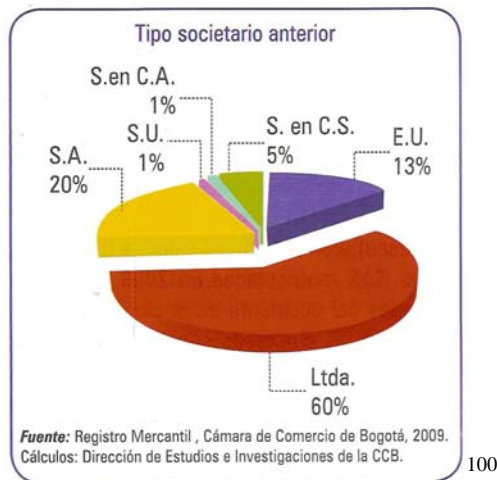
<b>Tipo societario</b>	<b>Responsabilidad de los asociados</b>
<b>Sociedad de responsabilidad limitada</b>	Limitada al monto de los aportes, salvo en los siguientes casos: a). Obligaciones laborales; b). Obligaciones tributarias; c). Capital social no ha sido íntegramente pagado; d). La sociedad no se identifica con la sigla Ltda.; e). Sobrevaloración de aportes en especie; y f). Ciertas hipótesis de concurso (ver anotaciones en la sección de la sociedad anónima).
<b>Sociedad anónima</b>	Limitada al monto de los aportes, en los siguientes casos: a). Responsabilidad por obligaciones insolutas de una filial concursada, si las actuaciones de la matriz dieron lugar a la insolvencia de la filial, b). Actuaciones dolosas o culposas que desmejoren la prenda común de los acreedores (la acción sólo puede intentarse en desarrollo de un proceso concursal); y c). Sobrevaloración de aportes en especie.
<b>Empresa unipersonal</b>	Limitada, salvo en casos de fraude a la ley o abuso de la empresa unipersonal en perjuicio de terceros.
<b>Sociedad por acciones simplificadas</b>	Limitada, al monto de los aportes, salvo en casos de fraude a la ley o abuso de la SAS en perjuicio de terceros

a. *Riesgo surgido de obligaciones.* Como se puede evidenciar en la tabla anterior, la SAS es el tipo societario que proporciona los menores riesgos posibles a los asociados, debido a que su responsabilidad se limita al monto de los aportes que los mismos hayan hecho. Por el contrario, la sociedad de responsabilidad limitada, que es la sociedad más común en Colombia, genera diferentes riesgos a los asociados, como la responsabilidad frente a obligaciones tributarias o laborales, donde los acreedores pueden perseguir a los socios hasta su patrimonio personal para garantizar el cumplimiento de las mismas. No sólo los socios pueden verse afectados, sino también la familia en sí, debido a que se termina afectando el patrimonio de cada uno.

*“En el 2009, el 22% del total de SAS registradas, eran sociedades que se transformaron. En el cuadro siguiente se presenta el porcentaje de cada uno de los tipos societarios que se transformaron a SAS. Los resultados indican una gran preferencia de los empresarios con sociedades de responsabilidad limitada por las SAS. El 60% del total de las sociedades transformadas en SAS eran sociedades de responsabilidad limitada”<sup>99</sup>.*

<sup>98</sup>Tabla tomada de: Op. Cit. Presidencia de la República de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. “Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificadas SAS”. Pág. 14. <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Publicaciones/GuiaSAS.pdf>

<sup>99</sup>Op. Cit. Cámara de Comercio de Bogotá. Estudio: “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año” Pág. 10.



100

b. *Riesgos derivados del conocimiento público.* Por lo anterior, queda demostrado que el tipo societario que más transformaciones sufrió fue el de responsabilidad limitada. Pueden considerarse como factores de dichos cambios la inseguridad que pueden transmitir, ya que los socios de las mismas son de público conocimiento; por lo tanto cualquier persona puede constatar aquello mediante certificados de existencia y representación legal de las compañías expedidos por las cámaras de comercio. Esto se pretende evitar por la situación que atraviesa y ha atravesado nuestro país donde, por seguridad, es recomendable que cierta información no se divulgue al público en general.

A través de SAS también se pueden evitar esta clase de riesgos ya que, al igual que en las sociedades anónimas, los accionistas de las empresas no son de público conocimiento, debido a que se omite este registro en los certificados de existencia y representación legal.

c. *Riesgos por confusiones patrimoniales.* En la mayoría de las EF los bienes sociales que están comprometidos en el desarrollo del objeto social (operacionales) están unidos a los que no son parte de la actividad comercial, los cuales se deben preservar en eventuales crisis económicas. Este es uno de los riesgos que deben evitarse en las empresas, separando el patrimonio familiar del empresarial.

Las SAS constituyen uno de los medios jurídicos para proteger el patrimonio de los accionistas y socios de las empresas. A través de esta sociedad se busca desconcentrar el riesgo que existe al tener el patrimonio personal de los socios unido al de la empresa, donde la titularidad de los bienes que posee la familia y la compañía aparece bajo propiedad de la misma o de personas naturales, permitiendo así que acreedores puedan perseguir y comprometer tanto bienes operacionales como no operacionales para garantizar obligaciones y deudas que les deba tanto la empresa como socios.

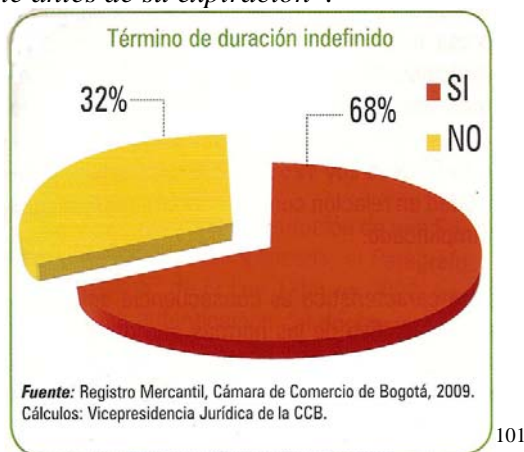
Para lograrlo, se propone desconcentrar dicho riesgo creando una SAS exclusivamente de la familia, a la cual se le transfieran los bienes no operacionales que son de propiedad de la familia

---

<sup>100</sup>Ibídem. Pág. 10.

propietaria de la compañía, para así no comprometerlos; configurando esta compañía como una de inversiones, sin mezclar la actividad económica y comercial que tiene la empresa como tal. Por consiguiente, la familia poseerá dos sociedades: una que ejecute la actividad comercial del negocio y los bienes operacionales destinados para el cumplimiento de los mencionados negocios; y la otra, que tenga la función de proteger los intereses de la familia, conservando el dominio de los bienes de la familia.

**1.3. Término de duración.** Otra virtud que poseen las SAS es que se permite pactar un término indefinido de duración de la sociedad, lo cual constituye una posibilidad de estipulación contractual como característica de la autonomía de la voluntad. Por medio de esta indeterminación se evitan las graves consecuencias que se tienen en los esquemas societarios tradicionales donde, si se llegare a vencer el término de duración, podría invocarse una causal de disolución. El artículo 218 del Código de Comercio señala en el numeral primero que la sociedad comercial se disolverá: *“Por vencimiento del término previsto para su duración en el contrato, si no fuere prorrogado válidamente antes de su expiración”*.



**1.4. Objeto social.** Las EF se benefician en gran medida por la ley 1258 de 2008, porque esta ley permite que se pacten objetos sociales indeterminados, lo cual posibilita la no limitación de actividades, consintiendo que las familias determinen el negocio que más utilidad les brinde. Esta libertad contractual evita que puedan controvertirse los contratos que la compañía suscriba, con el argumento que se ha extralimitado en el objeto de la misma, y también se elimina la necesidad de reformar permanentemente, para ampliar el mismo.

**1.5. Estatutos a la medida.** Además de las ventajas mencionadas anteriormente y en capítulos precedentes, la SAS permite la inclusión de regulaciones familiares que surgen fruto de un proceso concertado entre la familia (como por ejemplo, el Protocolo de Familia). Por lo tanto, es posible hacer obligatorias las normas adoptadas en esos sistemas de concertación familiar, dándole importancia a las determinaciones de la familia.

Esta facilidad de inclusión de cláusulas a los estatutos, permite la adopción de medidas de GC, que pueden reflejarse en los estatutos y en el funcionamiento como tal de la empresa. Algunas de

<sup>101</sup>Ibídem. Pág. 24.

estas medidas pueden extraerse de la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”, que expidió la Cámara de Comercio de Bogotá y otras instituciones, buscando el mejoramiento de las prácticas y funcionamiento empresarial, para su preservación en el tiempo.

Esta serie de reglas adicionales colaboran en la organización cabal de la empresa y la familia, conformando un único ente que actúe de manera armonizada y no se creen los habituales conflictos que han generado que la mayoría de EF tiendan a desaparecer.

**2. Importancia del gobierno corporativo en las empresas de familia.** Las EF deben tener especificadas y delimitadas cuáles van a ser sus funciones y estructuras, para que de esta manera no se presenten conflictos entre los propietarios. Para ello, es recomendable adoptar medidas y prácticas de GC que contribuyan a la organización de las instituciones de dichas sociedades.

**2.1. Acerca de la junta directiva.** La SAS no tiene contemplado como obligatoria la utilización de la junta directiva como órgano obligatorio de gobierno (el artículo 25 de la ley 1258 de 2008 señala que la SAS no está obligada a integrar una junta directiva). Por tanto, dicho órgano se convierte en un ente facultativo, decidiendo los accionistas si lo adoptan o no. Si la decisión es negativa, las funciones de administración y representación legal, que dicho órgano ejercía en sociedades como la anónima, serán asumidas por el representante legal de la sociedad.

*“De acuerdo con los estudios de gobierno corporativo, la Junta Directiva tiene el propósito fundamental de controlar la gestión de la compañía con el fin de garantizar la coincidencia de los intereses de los administradores con los intereses de los accionistas. Evidentemente, en una sociedad con pocos accionistas este control es innecesario porque lo pueden realizar directamente ellos mismos. Por esta razón teniendo en cuenta la vocación cerrada de las SAS la Junta Directiva no es muy común. No obstante, en la medida en que las sociedades que se creen, cuenten con múltiples accionistas, la inclusión de la Junta Directiva como órgano de gobierno, siempre será recomendable para proteger los intereses de los accionistas<sup>102</sup>”.*

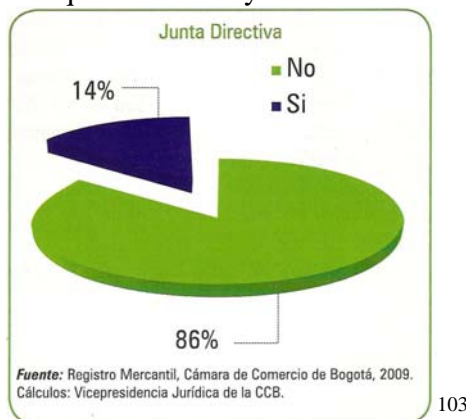
Gran parte del porcentaje de EF tienen la característica de ser sociedades cerradas. Al ser dirigida por la familia propietaria, muchas veces no se hace necesario contar con dicha junta, debido a que muchas de las decisiones y tareas pueden ser desarrolladas desde las asambleas de accionistas o juntas de socios. Esta es una ventaja muy importante para este tipo de empresas, donde se soslaya tener tantos órganos de gobierno, puesto que además de los exigidos por la ley 1258 de 2008, la familia puede contar con los entes propios que caracterizan a las empresas familiares, como son la asamblea familiar y el consejo de familia.

Es importante que las EF cuenten con una junta directiva profesional, pues las decisiones empresariales no se verían afectadas por cuestionamientos netamente familiares.

---

<sup>102</sup>Op. Cit. Cámara de Comercio de Bogotá. Estudio: “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año”. Pág. 21.

Según el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá sobre el perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año, la junta directiva fue incluida en los estatutos sociales del catorce por ciento de las empresas que se constituyeron.



2.2. Acerca de los conflictos de interés. Como es evidente la preponderancia de la familia al interior de este tipo de empresas, debe destacarse la importancia de dicha institución, delimitando las funciones y atribuciones de la misma. Mediante la estipulación de medidas de buen gobierno en los estatutos, debe plantearse la posibilidad de limitar esas atribuciones familiares, para evitar la presencia de conflictos de interés dentro de la organización empresarial y familiar, los cuales pueden truncar el buen desarrollo del negocio.

Así mismo con la adopción de un Código de Buen Gobierno se busca mayor eficiencia, transparencia y responsabilidad de los socios, lo que genera un funcionamiento competitivo de la empresa.

2.3. Acerca del diagnóstico de los entes propios de las EF. Para poder establecer las falencias de cada empresa, deben seguirse unos lineamientos de análisis y así determinar las posibles soluciones que se deben adoptar. Este análisis de cada empresa debe iniciarse con un diagnóstico de la empresa, de la propiedad y de la familia, conociendo los posibles problemas que impiden un correcto funcionamiento.

2.4. Acerca de los protocolos de familia y las prácticas de GC. Como se mencionó anteriormente, se recomienda realizar un protocolo de familia, en el cual se consagraren los parámetros con los cuales se relaciona la familia con la empresa, la solución de los posibles conflictos que se presenten entre familiares, la manera de modificar el documento, los valores y principios que caracterizan a la empresa y a la familia como tal, la preparación de la “sucesión empresarial”, entre otros parámetros que se establecen por parte de los integrantes de la familia (organizado en instituciones como la asamblea de familia y el consejo de familia). Después se recomienda diseñar un código de buen gobierno para la empresa, el cual debe respetar los lineamientos que la familia establezca en su respectivo protocolo de familia.

<sup>103</sup>Ibídem. Pág. 28.

Los anteriores documentos focalizan ciertos grados de formalización que se requiere para el buen funcionamiento de las estructuras de gobierno familiar y empresarial. Por consiguiente, mediante los mismos se logrará mejorar la competitividad, eficiencia, transparencia, responsabilidad, confianza y crecimiento, para que las empresas sean aptas para enfrentar desafíos futuros.

De esta manera se lograrán separar las funciones de propiedad, control y familia, creando entes capaces de afrontar los problemas eminentemente familiares o empresariales, limitando la participación familiar en la compañía, y logrando que los herederos se conviertan en empresarios responsables y capaces de asumir las responsabilidades que les competen por ser propietarios, directivos o empleados.

*“Existirán procesos y estructuras variados para la toma de decisiones. Una cosa es decidir sobre asuntos familiares y otra muy diferente es ocuparse del negocio de la empresa – que requiere abordar temas como la división del capital social. El consejo familiar – creado para abordar temas familiares – debe mantenerse totalmente al margen del directorio y las asambleas de accionistas, ya que éstos órganos se centran en las decisiones relacionadas con la empresa”<sup>104</sup>.*

No todas las medidas y prácticas de GC que se pretendan adoptar producirán un inmediato y efectivo resultado en las empresas, pero sí contribuyen a solucionar temores y dudas de los inversionistas frente a las compañías controladas por una familia. Por lo tanto, todas las partes deben tener un enfoque que admita mejoras en los sistemas adoptados, puesto que de nada sirve suscribir una serie de documentos, si estos no se van a poner en práctica, debido a que se estaría dejando en vano todo el trabajo de concientización y cultura realizado tanto en la familia como en la empresa, y deben mantenerse actualizadas y en constante estudio de las mejores prácticas de gobierno que se implementen en las grandes empresas mundiales.

Está claro que los cambios que se producen entre las empresas y familias no se asimilan de manera inmediata, debido a que se requieren metodologías para su implementación que son dispendiosas, pero que hacia el futuro serán fructíferas para toda la organización.

Es recomendable entonces que todas las EF adopten medidas y prácticas de buen gobierno, ya que se protegerán los grupos que tienen interés en una sociedad, aportando beneficios para sus accionistas, trabajadores, mercado, contribuyendo con el desarrollo social y económico del país.

A continuación mencionamos las medidas propuestas, que se encuentran desarrolladas en la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia” recomendando su adopción (en la medida que sea posible) en los estatutos sociales de las compañías o instituyéndolas como una previsión para la labor de los administradores y accionistas de cara a la implementación de un buen GC.

MEDIDA No.	DESCRIPCIÓN
------------	-------------

<sup>104</sup>Op. Cit. Corporación Financiera Internacional (IFC), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF), “Guía Práctica de Gobierno Corporativo, Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana”. Pág. 139.

<b>MÓDULO I. CONTROL DE GESTIÓN</b>	
1	El máximo órgano social o el máximo órgano de administración de la compañía deberá aprobar un presupuesto anual.
2	El máximo órgano social o el máximo órgano de administración de la compañía deberá aprobar un plan estratégico que cubra un período igual o superior a dos años.
3	El máximo órgano social o el máximo órgano de administración deberá definir objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de cinco años.
4	La sociedad deberá documentar las responsabilidades de los funcionarios de la compañía en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados.
5	La compañía documentará quién, cómo y cuándo se evaluarán a los responsables asignados y su cumplimiento con los planes y objetivos estratégicos.
6	La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto aprobado.
7	La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los planes estratégicos previstos para un período igual o superior a dos años.
8	La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos para un período igual o superior a cinco años.
9	La compañía deberá identificar riesgos de incumplimiento de la ley y de la regulación interna.
10	La compañía determinará cuáles riesgos se pueden mitigar, cuáles son aceptables y cuáles se pueden controlar.
11	La compañía asegurará, mediante procedimientos documentados, que la elaboración de la información financiera se ajuste a las normas contables que sean aplicables.
12	La sociedad deberá adoptar medidas correctivas, si, con ocasión al seguimiento del cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos de la compañía, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado o presupuestado.
13	La compañía deberá definir indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de la gestión de los administradores con el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos.
<b>MÓDULO II. MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL</b>	
14	La sociedad, de acuerdo con la información conocida de sus asociados, deberá emplear aquellos medios que promuevan una mayor asistencia a las reuniones del máximo órgano social.
15	La convocatoria a las reuniones del máximo órgano social deberá realizarse, como mínimo, con la antelación establecida en la ley, y deberá contener, por lo menos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El orden del día, evitando menciones genéricas.</li> <li>• El lugar específico, fecha y hora de la reunión.</li> <li>• Lugar, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección, en los casos en que la ley lo establece.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mecanismo utilizado para garantizar que los asociados estén debidamente informados.</li> </ul>
16	<p>La sociedad deberá contar con un reglamento interno de funcionamiento del máximo órgano social, el cual establecerá al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo máximo que transcurrirá entre la hora de citación y la de instalación de la reunión.</li> <li>• Los acuerdos para garantizar una participación activa de todos los asistentes y una dinámica eficiente para el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• El procedimiento para determinar quienes ejercen la presidencia y la secretaría de la reunión.</li> <li>• Los deberes y responsabilidades de los miembros de la comisión aprobatoria de actas en los casos en que dicha función haya sido delegada.</li> <li>• La obligación de someter a aprobación previa el orden del día.</li> <li>• La obligación referente a que los temas propuestos en el orden del día y los que surjan como adición al mismo sean discutidos por separado.</li> <li>• El procedimiento a seguir en caso de suspensión de las reuniones.</li> <li>• La representación de los socios.</li> <li>• Los mecanismos adoptados por la administración necesarios para garantizar que las decisiones sean adoptadas conforme al quórum y las mayorías requerida por la ley y los estatutos.</li> <li>• La regulación de la participación y/o asistencia de terceros a la reunión.</li> </ul>
17	<p>La compañía deberá someter a consideración del máximo órgano social la aprobación de las políticas de remuneración de los administradores, las políticas para la ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos, segregaciones, las operaciones con partes vinculadas, y aquellas cuya realización pueda obrar en detrimento de los intereses de la sociedad y de los socios.</p>
18	<p>La compañía establecerá un proceso de selección del revisor fiscal bajo criterios de independencia e idoneidad, que determine la necesidad de presentar, al menos, tres propuestas al órgano que lo designe.</p>
<b>MÓDULO III. ADMINISTRADORES</b>	
19	<p>La compañía deberá establecer, en sus estatutos, las funciones de los órganos societarios. En todo caso, cada órgano deberá tener funciones diferentes.</p>
20	<p>La compañía establecerá un procedimiento para la presentación de candidatos para miembros de junta directiva u órgano equivalente, que establezca un mecanismo de verificación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la ley, los estatutos y demás regulaciones internas aplicables.</p>
21	<p>La junta directiva deberá tener un número impar de miembros, de los cuales por lo menos uno deberá ser externo. Para los efectos de esta guía, se entenderá por miembro externo, aquella persona que en ningún caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sea empleado o representante legal de la compañía.</li> <li>• Sea empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.</li> <li>• Sea asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la</li> </ul>

	<p>mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenga vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil.</li> </ul>
22	<p>La junta directiva, o el máximo órgano social en ausencia de junta directiva, adelantará de forma indelegable las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar el presupuesto anual, el plan y objetivos estratégicos de la compañía.</li> <li>• Realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.</li> <li>• Establecer las políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía.</li> <li>• Identificar las partes vinculadas.</li> <li>• Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas contables y administración de riesgos.</li> <li>• Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía.</li> <li>• Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la compañía.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo.</li> <li>• Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores.</li> </ul>
23	<p>La junta directiva o el órgano equivalente tendrá un reglamento de organización interno que contemplará al menos los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los deberes, derechos, incompatibilidades e inhabilidades de los miembros, así como los supuestos en que debe darse el cese o la dimisión de sus miembros.</li> <li>• La periodicidad de las reuniones.</li> <li>• La forma, antelación y competencia para realizar la convocatoria, así como los documentos que deben acompañarla para garantizar el derecho de información de los miembros.</li> <li>• La forma en que la junta directiva tendrá acceso a la información de la compañía, estableciendo que cualquier solicitud de información de un miembro individual deberá ser aprobada por la junta directiva.</li> <li>• Las reglas para la instalación, desarrollo y terminación de sus reuniones.</li> </ul>
24	<p>La compañía deberá asignar un responsable de la comprobación del cumplimiento de las normas estatutarias y legales en las reuniones de la junta directiva o del órgano equivalente, así como también deberá reflejar debidamente en las actas el desarrollo de las sesiones de la junta o el órgano equivalente, y dar fe de las decisiones.</p>
25	<p>La compañía establecerá un procedimiento de evaluación de la gestión de su junta directiva o del órgano equivalente, en el que claramente se establezca la forma, periodicidad y el responsable de la evaluación. Los resultados más relevantes de las evaluaciones realizadas deberán ser incluidos en el informe</p>

	anual de gobierno corporativo.
<b>MÓDULO IV. REVELACIÓN DE INFORMACIÓN</b>	
26	Los administradores, en su informe de gestión, deberán revelar información sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las operaciones celebradas con los administradores, los asociados y personas vinculadas a éstos y aquellos.</li> <li>• El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.</li> <li>• El cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo.</li> </ul>
<b>MÓDULO V. SOCIEDADES DE FAMILIA</b>	
27	Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado asamblea de familia, conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y único civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en que lo establezca el protocolo de familia. La asamblea de familia servirá de órgano consultivo para el consejo de familia, y elegirá a los miembros de éste.
28	Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado consejo de familia, conformado por los miembros de la asamblea de familia y sus representantes, elegidos por la asamblea de familia, conforme a lo dispuesto en el protocolo de familia.
29	El consejo de familia tendrá como mínimo las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir como órgano consultivo para la junta directiva de la sociedad de familia.</li> <li>• Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia.</li> <li>• Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia.</li> <li>• Suscribir el protocolo de familia.</li> <li>• Velar por la divulgación y el cumplimiento del protocolo de familia.</li> </ul>
30	El consejo de familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal.
31	El consejo de familia de las sociedades de familia deberá suscribir un protocolo de familia o acuerdo similar donde se regule el manejo entre familia, negocio y propiedad.
32	El protocolo de familia establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores.
33	El protocolo de familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el máximo órgano social de la sociedad de familia.
34	El protocolo de familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la compañía informará al consejo de familia de todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia.
35	El protocolo de familia deberá regular la participación de personas con

	vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la sociedad de familia.
36	El protocolo de familia deberá establecer mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración.

## CONCLUSIONES

Puede concluirse, de acuerdo con las cifras consolidadas en la “Guía Práctica de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de Familia”<sup>105</sup> y el “Estudio del perfil económico y jurídicos de las SAS en su primer año”<sup>106</sup>, que la SAS es el modelo preferido para constituir y transformar las EF debido a la flexibilidad que otorga este nuevo tipo societario. Esta característica fundamental se ha convertido en una gran ventaja para las familias dueñas de empresas, ya que por medio de ésta se permite que se estipulen diferentes cláusulas y reglas propias propicias para que dichas empresas puedan subsistir y continuar desarrollando de forma íntegra sus negocios.

Dentro de estas ventajas, encontramos la posibilidad de pactar diferentes tipos de acciones, donde los fundadores de empresas que tienden a ir abandonando sus funciones dentro de la empresa, puedan contar con acciones con voto múltiple, lo que les permite, a pesar de no tener un gran número de acciones, tener un poder muy amplio en la toma de decisiones.

Por medio de esta ley, las empresas pueden transformarse, abandonando los tipos sociales tradicionales regulados en el Código de Comercio, en los cuales priman las normas imperativas, restringiendo la libre disposición de los asociados. Esta rigidez puede abandonarse mediante las SAS, donde pueden incluirse cláusulas de los documentos suscritos por las familias, como es el caso de los protocolos de familia, ajustando la sociedad a las necesidades y medidas de cada familia y haciendo obligatorias las mencionadas cláusulas en el documento de constitución o transformación de la sociedad.

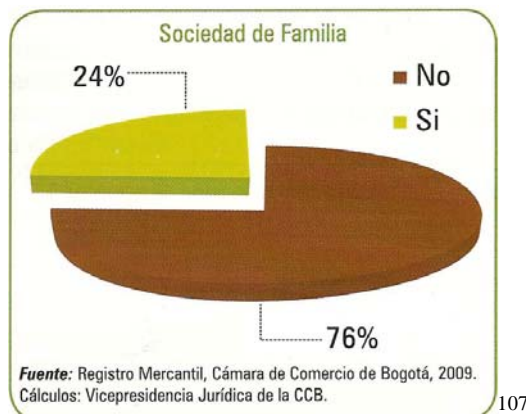
Esta libertad de las SAS debe asumirse con compromiso por parte de los asociados, puesto que la libertad contractual les permite estipular y crear distintas clases de cláusulas, siempre y cuando estas sean lícitas.

A través de las SAS se evita que los accionistas puedan sufrir riesgos, como la responsabilidad patrimonial de los tipos sociales tradicionales. Según el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, denominado “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año”, se demuestra que, de aquellas empresas que fueron analizadas, el 24% son sociedades de familia, teniendo en cuenta que según información de la Superintendencia de Sociedades, el 70% de las sociedades cerradas del país, son EF.

---

<sup>105</sup>Op. Cit. Superintendencia de Sociedades. Cámara de Comercio de Bogotá. Confecámaras. “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”. Pág. 35-36.

<sup>106</sup>Op. Cit. Cámara de Comercio de Bogotá. Estudio: “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año” Pág. 11-12.



Es posible que, con el auge que ha tenido las SAS en todo el territorio nacional, estos números puedan aumentar, de acuerdo con las proyecciones que ha realizado la Cámara de Comercio de Bogotá, en el estudio “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año”.

La protección patrimonial comienza a consolidarse cuando se separa el patrimonio familiar del de la empresa, ya que en muchos casos éste está concentrado en uno solo, lo cual pone en riesgo los bienes que no están destinados a cumplir una función operacional de las compañías. Por tanto, es recomendable crear dos SAS, una que sea destinada a cumplir la actividad comercial y la otra constituida para proteger el patrimonio familiar, como una sociedad de inversiones.

Las EF, como lo demuestran las cifras, constituyen un gran potencial empresarial del país, debido los aportes constantes que generan las mismas a la economía nacional. Puede afirmarse que las EF constituyen la gran mayoría de empresas pequeñas, pero actualmente, con las ventajas de las SAS, tanto pequeñas como grandes empresas se han beneficiado de sus características.

Las EF en muchos casos, por tener tantos órganos de gobierno, generan altísimos costos; por consiguiente, éstos se simplifican y reducen en las SAS, ya que es potestativo de los accionistas elegir si acogen la figura de junta directiva como máximo órgano de direccionamiento. La junta directiva puede perder trascendencia en las SAS debido a la posibilidad que ésta sea constituida por un solo accionista, por tanto sería un ente sin un gran campo en el cual ejercer sus funciones de velar por los intereses de accionistas.

*“Aunque se reconoce la importancia de la junta directiva como órgano muy útil, especialmente en la administración de las sociedades de gran dimensión, su regulación deviene menos rigurosa. La configuración que de ella se hace en el Código de Comercio es demasiado estricta y deja poco espacio para la estipulación de los accionistas”<sup>108</sup>.*

<sup>107</sup>Op. Cit. Cámara de Comercio de Bogotá. Estudio: “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año”. Pág. 36.

<sup>108</sup>Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar. “SAS La Sociedad por Acciones Simplificada”. Pág. 111.

Además de lo anterior, al adoptar las EF una asamblea familiar y un consejo de familia, por más que sus funciones sean estrictamente legadas a temas familiares, el tener que instaurar otro órgano de gobierno (aparte de la asamblea de accionistas), puede generar que ninguno funcione óptimamente.

Se evidencia también que la autonomía de la voluntad y la libertad contractual (consagrada en la ley 1258 de 2008) pueden complementarse mediante la utilización de prácticas y medidas de GC que generen eficiencia, transparencia, responsabilidad y confianza entre los órganos de gobierno de la sociedad de familia.

Las causales más relevantes que han llevado a que las EF hayan tenido que ser liquidadas, es la falta de preparación de los miembros de la familia para hacerse cargo de la empresa, lo cual incrementa los riesgos para que se tomen decisiones equivocadas que terminen por arruinar el negocio. De acuerdo con la “Guía Práctica de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia”, el mayor problema de dichas empresas radica en las carencias que se encuentran en los órganos de dirección y administración, lo que ha generado que el cincuenta y uno por ciento de casos de liquidación obligatoria hayan tenido que como antecedente una mala administración.

Otro factor determinante que ha llevado a la desaparición de algunas EF, es la concentración de poder que han tenido los miembros fundadores, donde no se realiza una preparación adecuada para los cambios generacionales, creando desinterés en los herederos por la compañía.

*“La visión y capacidad de los directivos para promover políticas, la adopción de herramientas que organicen la empresa mediante prácticas adecuadas de Gobierno Corporativo, así como la regulación ordenada de las relaciones familiares, son los elementos imprescindibles a los cuales las empresas familiares deben acudir sin apelar a modelos empíricos de ensayo y error, puesto que, en el caso de estas compañías, el riesgo que se genera, no es solo el tamaño de la dilapidación del patrimonio familiar, sino la viabilidad de nuestra economía”<sup>109</sup>.*

A través del GC no sólo se puede regular la forma de gobierno de una empresa, sino que es posible beneficiar a los distintos grupos de interés existentes en una compañía.

Estos logros pueden conseguirse con el simple hecho de tener una cultura de transparencia frente a las personas que integran una organización, respetándose las minorías y otorgándoles derechos igualitarios, creando una cultura de información que revele de manera veraz la situación de las empresas, entre otros aspectos.

Es por lo tanto importante que las EF inserten en su cultura prácticas de buen gobierno para garantizar un gobierno efectivo, adoptando mecanismos para protección de los riesgos a los que se expone la empresa y la familia.

---

<sup>109</sup>Op. Cit. Superintendencia de Sociedades. Cámara de Comercio de Bogotá. Confecámaras; “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”. Pág. 71.

De acuerdo con lo anterior, si las empresas adoptan prácticas de buen gobierno pueden evitar algunos de los problemas que se visualizan en la siguiente gráfica (así como otros)<sup>110</sup>:



Por ende, las facilidades y simplificación de trámites y costos que son consagrados en la ley 1258, constituyen la mejor alternativa para estructurar y reestructurar las EF y para proyectar el negocio hacia el futuro.

De manera, es claro que las SAS se constituyen en una excelente alternativa para crear y reformar las EF, ya que por su modo de primacía de la voluntad de los asociados, permite que los fines y objetivos de los familiares propietarios puedan concretarse y ajustarse a lo que ellos pretendan llevar a cabo con la organización empresarial. Además, debido a que en las SAS prima la autonomía de la voluntad sobre las formalidades y las reglas imperativas, es conveniente adoptar códigos de buen gobierno, que en cierta medida entran a reglamentar los puntos específicos que al constituirse las SAS no se profundizaron, logrando así que se alcancen las metas, reglas y principios que son buscados por una empresa u organización.

<sup>110</sup>Gráfico tomado de: Op. Cit. Superintendencia de Sociedades. Cámara de Comercio de Bogotá. Confecámaras. “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”. Pág. 24.

*“Se supone también que una regulación dispositiva como la que se ha aprobado puede constituir un instrumento utilísimo para la prevención de conflictos intrasocietarios. La posibilidad de estipular con toda libertad las condiciones bajo las cuales se regirán las relaciones de los asociados, permite prever anticipadamente las condiciones en que las controversias futuras habrán de resolverse”<sup>111</sup>.*

Conforme a la anterior cita, cabe recalcar el valor que tienen los códigos de buen gobierno en este tipo societario, puesto que en ellos se permite estipular cláusulas que regulen el comportamiento de los socios dentro de la empresa y fuera de ella. La composición de las estructuras de la sociedad de manera detallada que son plasmadas en el código, contribuyen a que el manejo de las diferentes instituciones y funciones que se van a desarrollar en la empresa, cumplan sus metas de organización.

Por lo anterior, podemos afirmar que los estatutos de constitución de esta sociedad permiten que cada empresa sea diseñada de acuerdo con las necesidades de los accionistas y de su negocio. Así, en las EF se pueden adaptar, mediante códigos de buen gobierno y cláusulas familiares incluidas en los protocolos de familia, reglas adicionales que organicen cabalmente la empresa y la familia, conformando un único ente que actúe de manera armonizada y no se creen los habituales conflictos que han generado que la mayoría de EF tiendan a desaparecer.

Para poder establecer las falencias de cada empresa, deben seguirse unos lineamientos de análisis, determinando las posibles soluciones que se deben adoptar. Este análisis de cada empresa debe iniciarse con un diagnóstico de la empresa, la propiedad y la familia, conociendo entonces los posibles problemas que impiden un correcto funcionamiento.

Se recomienda realizar un protocolo de familia en el cual se consagran básicamente los parámetros con los cuales se relaciona la familia con la empresa, que incluye temáticas como la solución de los posibles conflictos que se presenten entre familiares, la manera de modificar el documento, los valores y principios que caracterizan a la empresa y a la familia como tal, la preparación de la “sucesión empresarial”, entre otros parámetros que se establecen por parte de los miembros integrantes de la familia (organizada en instituciones como la asamblea de familia y el consejo de familia).

Posteriormente debe preverse una adecuada gobernabilidad mediante la adopción de normas estatutarias que propugnen por la adopción de prácticas y medidas de buen GC como las incluidas en la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”. Así se lograrán hacer efectivas y obligatorias normas que contribuyan a regular, entre otros aspectos, el funcionamiento y las atribuciones de los órganos societarios (y otros que se establezcan para el adecuado desarrollo del objeto social), los derechos y deberes de los asociados, la manera en que la empresa se relaciona con los diferentes grupos de interés, las políticas respecto de los trabajadores, los conflictos de interés y demás; todo lo cual debe respetar

---

<sup>111</sup>Op. Cit. Francisco Reyes Villamizar. “La Sociedad por Acciones Simplificada: Al fin algo nuevo en el Derecho Societario colombiano”.

los lineamientos que la familia establezca en su respectivo protocolo de familia con anterioridad, que a su vez puede verse reflejado en los estatutos de la SAS.

Es así como los empresarios y socios pueden visualizar los estatutos sociales de una SAS como un instrumento de concertación, tanto para empresas con grandes conglomerados de socios, como también para las familiares. Por consiguiente, se logra superar la rigidez y angustia que surge de la alusión a normas dispositivas e imperativas que en muchos casos desconocen los socios, haciendo ver a las sociedades como una entidad lejana y sin capacidad pedagógica para regular relaciones, causando inconformismo y conflictos.

## BIBLIOGRAFÍA

Cámara de Comercio de Bogotá. Estudio: “El Gobierno Corporativo de las sociedades de familia en Bogotá”. Bogotá, 2010.

Cámara de Comercio de Bogotá. Estudio: “El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año”. Bogotá, 2010.

Centro Nacional de Gobierno Corporativo (Confecámaras. Cámara de Comercio de Bogotá. Corporación Andina de Fomento (CAF). Centro Internacional para la Empresa Privada). “Claves del Gobierno Corporativo”. Sin ciudad, ni año de publicación.

Código de Comercio de Colombia.

Consultoría Empresarial Suárez & Asociados. “Empresas de Familia”. [http://www.suarezconsultoria.com/portafolio/empresa%20de%20familia/empresa\\_familia.htm](http://www.suarezconsultoria.com/portafolio/empresa%20de%20familia/empresa_familia.htm)

Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia (CONFECÁMARAS). Cámara de Comercio de Bogotá. Cámara Colombo Americana. Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE). “Perspectivas legales del gobierno corporativo en Colombia”. Sin ciudad, ni año de publicación.

Corporación Financiera Internacional (IFC). Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF). “Guía Práctica de Gobierno Corporativo, Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana”. 2010.

Corte Constitucional. Sentencia C-392 del 23 de mayo de 2007.

\_\_\_\_\_. Sentencia C-597 de 27 de julio de 2010. MP. Nilson Pinilla Pinilla.

\_\_\_\_\_. Sentencia C- 014 del 20 de enero de 2010. MP. Mauricio González Cuervo.

Corte Suprema de Justicia. Sala de Casación Laboral. Sección Primera. Sentencia del 10 de mayo de 1995.

\_\_\_\_\_. Sala Casación Laboral. Sentencia del 9 de julio de 2004. Radicación 22408.

Decreto 960 de 1970 (Colombia).

Decreto 4463 de 2006 (Colombia).

Decreto 2020 de 2009 (Colombia).

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Concepto 35039. Ofi. 100208221-00-179 de abril 30 de 2009.

Edgar Suárez Ortiz. Mónica Restrepo Campillo. “Retos a los que se enfrentan las EF”. Mayo de 2008.

[http://www.eltiempo.com/participacion/blogs/default/un\\_articulo.php?id\\_blog=3826213&id\\_recursos=450009107](http://www.eltiempo.com/participacion/blogs/default/un_articulo.php?id_blog=3826213&id_recursos=450009107)

Francis Lefebvre. “Memento Práctico. Sociedades Mercantiles 2002-2003”. Ediciones Francis Lefebvre S.A. Madrid, España. 2001.

Francisco Reyes Villamizar. “La Sociedad por Acciones Simplificada: al fin algo nuevo en el Derecho Societario colombiano”. Periódico Portafolio (11 de diciembre de 2008) [http://www.portafolio.com.co/opinion/blogs/home/post.php?id\\_blog=3826213&id\\_post=450014726](http://www.portafolio.com.co/opinion/blogs/home/post.php?id_blog=3826213&id_post=450014726)

\_\_\_\_\_. “SAS, La Sociedad por Acciones Simplificada”. Editorial Legis S.A. Bogotá, 2009.

Fred Neubauer. Alden G. Lank. “La empresa familiar, cómo dirigirla para que perdure”. Ediciones Deusto S.A. Bilbao, España; 1999.

Gaudencio Esteban Velasco (coordinador). “El gobierno de las sociedades cotizadas”. Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales S.A. Madrid, España. 1999.

Gerald Le Van. “Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar”. Ediciones Deusto S.A. Bilbao, España. 1999.

Horacio A. Irigoyen. Horacio A. Irigoyen (h). “Las pymes familiares: Sociedades entre cónyuges”. Aplicación Tributaria S.A. México Capital Federal, México. 1997.

Humberto Serna Gómez. Edgar Suárez Ortiz. “La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento”. Editorial Temis S.A. Bogotá, Colombia. 2005. Pág. 14.

José Vargas Caicedo. “Gestión de Empresas de Familia”. Profesor de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia. [www.ccibague.org/apoyo\\_empresarial/las\\_problematika.ppt](http://www.ccibague.org/apoyo_empresarial/las_problematika.ppt)

Juan Corona. “Manual de la Empresa Familiar”. Ediciones Deusto. Barcelona, España. 2005.

KPMG. “Una nueva perspectiva para la Junta Directiva. KPMG en Colombia”. KPMG Ltda. Bogotá. 2006.

Legis Editores S.A. “Responsabilidad de los Administradores de Sociedades”. Legis Editores S.A. Colombia. 2001.

Ley 43 de 1990 (Colombia).

Ley 94-1 del 3 de enero de 1994 (Francia).

Ley 222 de 1995 (Colombia).

Ley 1014 de 2006 (Colombia).

Ley 20.190, reforma al régimen societario de 2007 (Chile).

Ley 1258 de 2008 (Colombia).

Luis Fernando Molina Londoño. “Empresarios Colombianos del Siglo XIX”. Banco de la República. El Áncora Editores. Bogotá. 1998.

Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo. . “White Paper”: sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica”. Bogotá. 2004.

Periódico Ámbito Jurídico. Año XIII-Nº 304 – 23 de agosto al 5 de septiembre de 2010. Pág. 20.

Peter Leach. “La Empresa Familiar”. Ediciones Granica S.A. Barcelona, España. 1999.

Presidencia de la República de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. “Guía Básica Sociedad Por Acciones Simplificadas SAS.”. Bogotá. 2009.  
<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Publicaciones/GuiaSAS.pdf>

Olga Stella Narváez Bonnet. José Ignacio Narváez García. “Régimen Legal de las Sociedades”. Envío No. 169, Marzo 2010. Legis S.A.

Santiago Dodero. “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas”. Segunda Edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 2008. P. 115.

Superintendencia de Sociedades. Cámara de Comercio de Bogotá. Confecámaras. “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”. Septiembre de 2009. Bogotá.

Superintendencia de Sociedades. “Causas de la liquidación obligatoria de sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis”. Bogotá. 2004.

\_\_\_\_\_. Concepto 220-66392, octubre 30 de 2000.

\_\_\_\_\_. Concepto jurídico. Oficio 220-044357 de febrero 27 de 2009.

\_\_\_\_\_. Concepto jurídico 220-044369 de febrero 27 de 2009.

\_\_\_\_\_. Concepto jurídico. Oficio 220-048079 de marzo 10 de 2009.

\_\_\_\_\_. Concepto jurídico. Oficio 220-048079 de marzo 11 de 2009.

\_\_\_\_\_. Oficio 220-065681 de abril 16 de 2009. Concepto “Autenticación del documento de constitución de las SAS”.

\_\_\_\_\_. Concepto jurídico 220-070720 de mayo 4 de 2009.

\_\_\_\_\_. Oficio 220-072559 de mayo 13 de 2009. Concepto “Único documento privado relativo a la SAS sujeto a autenticación de firmas”.

\_\_\_\_\_. Concepto Jurídico. Oficio 220-097635 de junio 6 de 2009.

\_\_\_\_\_. Concepto 220-41791, junio 30 de 2000.

\_\_\_\_\_. Concepto jurídico 220-099852 de julio 20 de 2009.

\_\_\_\_\_. Oficio 220-106407 Agosto 11 de 2009.

\_\_\_\_\_. Concepto jurídico 220-50084 de agosto 30 de 2000

\_\_\_\_\_. Concepto jurídico. Oficio 220-119963 de septiembre 30 de 2009.

\_\_\_\_\_. Concepto jurídico. Oficio 220-121751 de octubre 5 de 2009.

\_\_\_\_\_. Concepto jurídico. Oficio 220-170711 de noviembre 28 de 2009.

\_\_\_\_\_. “Sociedades de Familia en Colombia”. Producción Editorial Grupo de Conglomerados. Superintendencia de Sociedades. Bogotá. 2001.

Superintendencia Financiera. Concepto jurídico. Oficio 2009030292-004 de junio 17 de 2009.

Thomas Sheridan. Nigel Kendall. “El Gobierno Corporativo de la Empresa: dirigir a los Directivos”. Ediciones Folio S.A. Barcelona, España. 1994.

Torsten M. Pieper. Joseph H. Astrachan. “Mechanisms to Assure Family Business Cohesion: Guidelines for Family Business Leaders and Their Families”. Cox Family Enterprise Center. Coles College of Business. Kennesaw State University. Kennesaw, Georgia, USA. 2008.