ICGC
Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo

Una propuesta para Grupos Empresariales en Colombia

María Uriza Pardo

Miembro del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo - ICGC

Publicación No. 04
Noviembre de 2026

El presente documento analiza el régimen jurídico aplicable a los grupos empresariales en Colombia, con el propósito de demostrar que la regulación vigente es sustancialmente insuficiente para hacer frente a los retos que plantea la operación de estructuras empresariales complejas. La normativa colombiana, fundamentalmente contenida en la Ley 222 de 1995, se limita a establecer presupuestos de existencia del grupo, obligaciones de registro y un informe especial de operaciones vinculadas, sin reconocer la realidad económica del grupo como unidad de dirección ni dotar de herramientas adecuadas para la gestión de conflictos de interés intragrupo, la responsabilidad de administradores y la protección de accionistas minoritarios.

1. LA REGULACIÓN COLOMBIANA

1.1. SITUACIÓN ACTUAL

De conformidad con la Ley 222 de 1995, existe grupo empresarial cuando, además del vínculo de subordinación, concurren entre las entidades "unidad de propósito y dirección". En lo que respecta a los conceptos de “unidad de dirección” y “unidad de propósito” la Superintendencia de Sociedades ha indicado lo siguiente[1]:

a. Unidad de dirección: Existe cuando las empresas que conforman el grupo están dominadas o subordinadas a la expresión del poder de la controlante, que tiene la facultad de decisión, y ello con el propósito de que todas actúen no solo bajo la misma dirección, como es lógico, sino bajo los mismos parámetros, sean ellos explícitos o no.

b. Unidad de propósito: Se presenta cuando la relación de las entidades involucradas a través de la subordinación presenta una finalidad comunicada por la entidad controlante y asumida por las controladas, encaminada a la ejecución de un fin o designio que se asume en beneficio del grupo, sin perjuicio de la actividad correspondiente de los sujetos que lo componen.

Así, tanto en la ley como en el entendimiento de la referida Superintendencia, indirectamente se reconoce que en los grupos los entes subordinados, en la práctica, no son totalmente autónomos pues están gobernados por las indicaciones y directrices dadas por la matriz, sin embargo esta condición no se desarrolla y las normas aplicables se limitan a imponer unas obligaciones[2] de revelación – bastante ligeras, por demás – y una

[1] Concepto SuperSociedades 220-031823 de 22 de abril de 2008.
[2]Conforme a lo establecido en los artículos 29 y 30 de la Ley 222 de 1995 (i) Los administradores de las sociedades controladas y los de la controlante deberán presentar un informe especial en el que se relacionen las operaciones de mayor importancia concluidas durante el ejercicio entre las sociedades del grupo; (ii) la condición de grupo empresarial debe inscribirse en la cámara de comercio del domicilio de la matriz y de cada una de las subordinadas.

eventual responsabilidad solidaria de la matriz en los casos de insolvencia[3], sin otorgar ningún tipo de tratamiento diferencial a las sociedades que integran un grupo.

Es de mencionar que el Código País, instrumento de autorregulación dirigido a los emisores de valores, sí reconoce explícitamente los grupos empresariales y formula algunas recomendaciones encaminadas a permitir un adecuado funcionamiento de dichos grupos. En ese sentido, propone que se establezca una estructura organizacional que reconozca esa circunstancia y que se adopten políticas generales y lineamientos que respeten el equilibrio entre los intereses de la matriz, las subordinadas y el grupo consolidado. Así mismo, se pronuncia sobre las operaciones entre vinculadas recomendando que éstas sean analizadas previamente por el Comité de Auditoría y que se tengan requisitos específicos para su aprobación.

No obstante, a pesar de la pertinencia de sus recomendaciones, el Código País presenta limitaciones estructurales que impiden que sea considerado una solución regulatoria suficiente en materia de grupos empresariales. En efecto, de una parte las recomendaciones están dirigidas explícitamente a los emisores de valores por tanto frente a una discusión respecto de si es o no posible el establecimiento de este tipo de estructuras y políticas en sociedades no listadas no podrán argumentar estar cobijadas por dicho Código y de otra, al no reconocer el "interés de grupo" no resuelve de fondo la tensión jurídica fundamental entre el deber fiduciario del administrador hacia la sociedad individual y la posible conveniencia de seguir instrucciones de la matriz que sean perjudiciales para la subordinada pero beneficiosas para el grupo.

1.2. PRINCIPALES DEFICIENCIAS

La principal deficiencia de la regulación colombiana consiste en que el ordenamiento no reconoce el "interés del grupo" como categoría jurídica autónoma capaz de legitimar las decisiones que, siendo perjudiciales para una sociedad individualmente considerada, benefician al grupo en conjunto. En ausencia de este reconocimiento, cualquier instrucción de la matriz que cause un detrimento a una subordinada, en principio, puede ser entendida como una violación al deber de lealtad y puede comprometer la responsabilidad de los administradores que la ejecuten.

Esta situación crea una brecha profunda entre la realidad económica de los grupos —que requieren una gestión unitaria y la adopción de decisiones en función del interés consolidado— y el marco jurídico vigente, que trata a cada sociedad del grupo como una

[3]El artículo 61 de la Ley 1116 de 2006 dispone que, cuando la insolvencia o la liquidación judicial de la subordinada haya sido producida con ocasión de las actuaciones realizadas por la matriz en virtud de la subordinación, en interés de esta o de cualquiera de sus subordinadas y en contra del beneficio de la deudora, la matriz responderá subsidiariamente por las obligaciones de aquella. Además, presume que la situación concursal obedece a las actuaciones derivadas del control, salvo prueba de una causa diferente.

unidad independiente con intereses propios que no pueden ser sacrificados. En razón a lo anterior, la principal deficiencia del marco normativo colombiano reside en que la legislación societaria fue concebida para regular sociedades de manera individual —la denominada "sociedad isla"—, y sus principios no son compatibles ni trasladables mecánicamente a la realidad de los grupos empresariales. Esta tensión se manifiesta fundamentalmente en los siguientes aspectos:

a. Responsabilidad de Administradores

El artículo 23 de la Ley 222 de 1995 establece que los administradores deben actuar "en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de sus asociados". Esta norma, aplicada en el contexto de grupos, genera situaciones de ambigüedad: ¿puede un administrador seguir instrucciones de la matriz que sean perjudiciales para la sociedad que administra? La respuesta que daría la interpretación tradicional sería negativa, lo que en la práctica significa que los administradores de subordinadas deben desobedecer las instrucciones de la controlante cuando estas puedan perjudicar a la sociedad, incluso si benefician al grupo en su conjunto. Esta situación es funcionalmente insostenible en el contexto de grupos empresariales y explica por qué en la práctica los grupos colombianos operan con una ambigüedad jurídica que los expone permanentemente a reclamaciones de responsabilidad.

b. Conflictos de Interés

La regulación de conflictos de interés en el Decreto 046 de 2024 fue diseñada principalmente para el contexto de relaciones entre la sociedad y terceros, no para el contexto intragrupo. El Decreto establece que los conflictos de interés por interpuesta persona incluyen las situaciones en que sean parte las sociedades controlantes o las que el administrador representa simultáneamente, sin prever ninguna solución para las sociedades que pertenecen a un mismo grupo empresarial. Si bien la norma, desarrollando el principio contenido en el numeral 7° del artículo 23° de la Ley 222 de 1995, prevé la posibilidad de otorgar "autorizaciones generales" mediante las cuales el máximo órgano social puede impartir autorizaciones para la celebración de operaciones recurrentes y del giro ordinario durante un determinado ejercicio social, siempre y cuando se señalen con suficiente claridad y precisión los actos o contratos que quedarán comprendidos, incluida su naturaleza, partes y temporalidad, esta herramienta resulta insuficiente para dar cuenta de la complejidad y el volumen de las operaciones intragrupo en estructuras de gran escala.

De otra parte, el procedimiento establecido para el manejo de conflictos de interés es

dispendioso, lo cual si bien tiene sentido en las sociedades individuales, en las operaciones intragrupo podría ser más sencillo si se establecen mecanismos adecuados para compensar a los accionistas externos o, eventualmente, a quién se vea perjudicado por la operación.

c. Actividades de competencia:

La normativa sobre actividades de competencia también fue diseñada para el contexto de la sociedad individual, sin prever la realidad de grupos donde es frecuente que administradores de una subordinada tengan participación o cargos en otras sociedades del mismo grupo dedicadas a actividades similares o complementarias.

d. Operaciones entre vinculadas:

Las transacciones entre sociedades del mismo grupo carecen de un régimen específico que establezca parámetros claros de valoración y aprobación, más allá de las reglas generales de conflicto de interés.

e. Ausencia de Protección de Accionistas Minoritarios:

No existe una acción especifica que proteja a los accionistas minoritarios de las subordinadas frente a las decisiones de la controlante que puedan perjudicarlos. En ausencia de una norma que les permita ejercer un derecho de separación o reclamar una indemnización cuando la subordinada es utilizada en beneficio de la matriz y en contra de su propio interés, los minoritarios deben acudir a las acciones de responsabilidad de administradores previstas en la legislación societaria general, que presentan dificultades probatorias significativas en el contexto de grupos.

2. EL MODELO ALEMÁN Y OTRAS EXPERIENCIAS

2.1. El Modelo Alemán.

La Ley de Sociedades Anónimas Alemana, una de las regulaciones de grupos empresariales más desarrolladas, contiene un capítulo que regula de manera comprehensiva las relaciones entre sociedades dominantes y dominadas. Dicha norma distingue dos tipos de grupos: el grupo de hecho, que surge de la mera relación de dependencia sin acuerdo contractual expreso; y el grupo contractual, que se constituye mediante un contrato de dominación o de transferencia de beneficios, sujeto a requisitos formales estrictos.

a. En el grupo contractual:

(i) La empresa dominante puede impartir instrucciones obligatorias a la subordinada. Dichas instrucciones pueden incluso ser perjudiciales para la empresa dominada, si benefician a la empresa dominante o a las empresas vinculadas al grupo. El consejo de dirección de la subordinada – órgano equivalente a la Junta Directiva –, salvo con algunas excepciones específicas, estará obligado a cumplirlas.

(ii) En el acuerdo de control se debe garantizar a la subordinada o a los accionistas externos, como compensación adecuada, una determinada participación anual en los beneficios de igual cuantía al pago de compensación. El acuerdo de control o de transferencia de beneficios deberá incluir, además de la obligación de pagar compensación, la obligación a cargo del grupo de adquirir las acciones de cualquier accionista externo a petición de este, a cambio de una liquidación adecuada especificada en el acuerdo.

(iii) La norma exige un informe de grupo completo, más la inscripción en un registro público, con información detallada sobre la estructura del grupo y las operaciones intragrupo.

b. En el grupo de hecho, la matriz puede influir en la sociedad subordinada para que realice actos o adopte medidas perjudiciales para sus propios intereses, siempre que las desventajas sean compensadas en el mismo ejercicio económico. Si al cierre del ejercicio las desventajas no han sido compensadas, los accionistas externos de la subordinada tienen derecho a reclamar una indemnización. Este mecanismo de compensación de desventajas es una contribución relevante del derecho alemán al derecho de grupos comparado, ya que permite la gestión unitaria del grupo en beneficio del conjunto, pero establece un mecanismo de equilibrio que protege los intereses individuales de cada sociedad y de sus accionistas minoritarios.

Así, en Alemania se reconoce expresamente la existencia de un “interés de grupo” y se permite actuar en consecuencia.

2.2. Los Lineamientos de la CAF (2023)

La CAF publicó en 2023 una actualización del documento Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo en el cual incluyó un anexo con recomendaciones de gobierno corporativo de grupos empresariales, entre las cuales cabe destacar las siguientes:

a. La definición de una estructura organizacional que permita la efectiva supervisión por la matriz del conjunto de empresas subordinadas, en la cual se identifique, entre otras cosas, (i) las principales subordinadas del grupo, su lugar de actuación y domicilio social;

(ii) la forma en la que el grupo es administrado y controlado al más alto nivel; (iii) las principales líneas de responsabilidad dentro del grupo; (iv) las interacciones significativas entre las diferentes líneas de Alta Dirección en el grupo; (v) los mecanismos de coordinación del grupo, así como los canales de comunicación dentro del grupo y los flujos de información; y (vi) las relaciones corporativas, financieras, comerciales y de cualquier orden que sean relevantes entre las distintas empresas del grupo.

b. La junta de la matriz debe tener funciones asignadas con alcance de grupo, las mismas que deben estar formalizadas en los Estatutos o en el Reglamento de la junta. Las juntas de las empresas subordinadas deben tener asignadas funciones que deben ejercer en el contexto de su pertenencia al grupo.

Estas recomendaciones, que difícilmente podrían ser implementadas en su totalidad en Colombia, nuevamente reconocen que existe un "interés de grupo" que debe ser divulgado, pero que justifica que se actúe bajo un esquema en el cual las actuaciones y las responsabilidades sean analizadas en ese contexto.

2.3. El Proyecto de la Ley 222 de 1995

En la versión inicial del proyecto de ley que concluyó con la expedición de la Ley 222 de 1995 sí se regulaban las consecuencias de la actuación de grupo, es decir, indirectamente se permitía tomar decisiones en interés del grupo y se regulaba cuáles eran las consecuencias en caso de que se produjera una afectación a accionistas minoritarios[4]. Desafortunadamente dicho artículo fue suprimido en el trámite legislativo, lo que dejó un vacío respecto de la posibilidad de actuar como grupo empresarial.

2.4. Proyecto de Ley 457 de 2025 (Archivado)

La iniciativa más reciente de una reforma relevante en el tema societario fue el Proyecto de Ley 457 de 2025 (Cámara), el cual insistía en mantener una regulación de "sociedad isla" sin dar un reconocimiento efectivo a los grupos empresariales que les permitiera actuar en "interés de grupo" y recogiendo casi que en su integridad la regulación de conflictos de interés contenida en el Decreto 046 de 2024.

[4]El artículo 206 del referido proyecto establecía: "En los casos en que se configure una situación de control en los términos contemplados en los artículos 201 y 202, los socios que comprueben a la Superintendencia de Sociedades la utilización de la sociedad subordinada en beneficio de la matriz o controlante y en contra de su propio interés, tendrán derecho a transferir su participación en la sociedad a quien detente el control de la misma o a ejercer su derecho de receso en los términos previstos en esta ley. En el caso contemplado en este artículo, los socios que hayan comprobado el supuesto de hecho previsto tendrán derecho a que el controlante les indemnice los perjuicios que les hubiere causado, para lo cual podrán ejercer las acciones legales que correspondan".

3. CONCLUSIÓN Y PROPUESTA

3.1. CONCLUSIÓN GENERAL

La regulación de los grupos empresariales en Colombia es estructuralmente deficiente. La Ley 222 de 1995, que introdujo el concepto de grupo empresarial en el derecho societario colombiano, lo hizo de manera fragmentaria y sin reconocer las implicaciones jurídicas de la gestión unitaria del grupo. Las consecuencias de esta deficiencia se manifiestan en una brecha profunda entre la realidad económica de los grupos y el marco jurídico vigente, que trata a cada sociedad como una unidad independiente cuyos intereses no pueden ser sacrificados ni siquiera en beneficio del conjunto.

El Código País, expedido por la Superintendencia Financiera contiene recomendaciones pertinentes para los grupos que cotizan en el mercado de valores, pero tiene un alcance limitado a los emisores de valores, carácter voluntario y no resuelve la tensión jurídica fundamental entre el deber fiduciario del administrador y el interés del grupo. Por consiguiente, no puede ser considerado un sustituto de la regulación legal.

Si bien los grupos empresariales pueden avanzar mediante la adopción voluntaria de prácticas de gobierno corporativo inspiradas en el Código País y en los Lineamientos de la CAF (2023), estas medidas de autorregulación son insuficientes para resolver los problemas estructurales de la regulación vigente, por cuanto no pueden reconocer el "interés del grupo" como categoría jurídica autónoma, no establecen mecanismos vinculantes de compensación de desventajas y no proveen derechos de tutela judicial específicos para los accionistas minoritarios.

3.2. PROPUESTA DE REFORMA LEGISLATIVA

La regulación deficiente de los grupos empresariales en Colombia no es un problema menor: tiene consecuencias prácticas significativas sobre la seguridad jurídica de las operaciones intragrupo, la responsabilidad de los administradores, la protección de los accionistas minoritarios y, en última instancia, sobre la eficiencia y la competitividad de los grupos empresariales colombianos en el mercado global. Por estas razones, se considera necesario promover un proyecto de ley que regule integralmente los grupos empresariales en Colombia. Dicho proyecto debería inspirarse en el modelo alemán, pero adaptándolo a las especificidades del derecho societario colombiano y a las particularidades de los grupos empresariales del país. Los elementos esenciales que debería contemplar la propuesta son los siguientes:

a. Reconocimiento del "Interés del Grupo".

La propuesta debería reconocer expresamente el "interés del grupo" como una categoría jurídica autónoma, distinta del interés individual de cada sociedad integrante. Este reconocimiento es la piedra angular de cualquier regulación de grupos, pues sin él no es posible legitimar las decisiones de gestión unificada que son necesarias para la operación eficiente del grupo en sí mismo considerado.

b. Mecanismos de compensación para accionistas minoritarios.

Es necesario establecer mecanismos de compensación de desventajas que obligue a la controlante a compensar a la subordinada o a los accionistas externos de la subordinada, según sea el caso, por los perjuicios causados por instrucciones o decisiones adoptadas en beneficio del grupo y en detrimento de la sociedad individual.

Así, recuperando el espíritu del artículo 206 del proyecto original de la Ley 222 de 1995, la propuesta debería establecer derechos específicos para los accionistas minoritarios de las subordinadas: (i) el derecho a solicitar la transferencia de su participación a la controlante a un precio justo, cuando la subordinada haya sido utilizada en beneficio de la matriz y en contra de su propio interés; y (ii) el derecho a exigir indemnización de perjuicios cuando dichos socios prueben que la utilización de la subordinada en beneficio de la matriz les causó un daño directo.

c. Régimen de responsabilidad de Administradores específico para grupos.

La propuesta debería establecer un régimen específico de responsabilidad para los administradores que actúen en el contexto de grupos, distinguiendo entre: (i) la responsabilidad de los representantes de la controlante por las instrucciones impartidas a las subordinadas; y (ii) la responsabilidad de los administradores de las subordinadas por el cumplimiento de instrucciones de la controlante que sean contrarias al interés de la sociedad que administran.

d. Obligaciones de revelación

Igualmente debería establecer un sistema de revelación de información sobre grupos empresariales que supere las limitaciones del actual informe especial del artículo 29 de la Ley 222 de 1995, incluyendo: (i) un informe anual de grupo con información detallada sobre la estructura, las principales operaciones intragrupo y los mecanismos de gobierno

adoptados y, (ii) la obligación de valoración independiente de las operaciones intragrupo que superen ciertos umbrales. La propuesta legislativa aquí formulada no es de fácil implementación, pero su necesidad es ineludible si se quiere que el derecho societario colombiano esté en condiciones de regular de manera eficaz la que es una forma frecuente de organización empresarial en el país. La experiencia alemana demuestra que una regulación bien diseñada de los grupos empresariales puede contribuir significativamente a la eficiencia económica, la seguridad jurídica y la protección de los accionistas.

La publicación emitida no representa la opinión del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo.