



Diseño de gobierno corporativo para pymes en Colombia

Corporate governance design for SMEs in Colombia

Por

Camilo Marín Cano¹

Héctor Ricardo Murcia Sánchez²

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de
Magíster en Administración de Negocios – MBA

Asesora

Ph. D. Luz María Rivas Montoya

Universidad EAFIT
Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno
Maestría en Administración de Negocios – MBA
Medellín
2025

¹ cmarinc2@eafit.edu.co

² hrmurcias@eafit.edu.co

© 2025 Camilo Marín & Ricardo Murcia
Todos los Derechos Reservados

Resumen

Este estudio presenta el diseño de un modelo de gobierno corporativo adaptado a la realidad de las pequeñas y medianas empresas —pymes— en Colombia, con el fin de fortalecer su sostenibilidad, profesionalizar su gestión y facilitar la toma de decisiones estratégicas. A través de una investigación cualitativa basada en entrevistas a representantes de empresas reales, se identificaron prácticas exitosas que demuestran cómo la implementación de estructuras de gobernanza —como juntas directivas con miembros externos, políticas de control interno y estrategias de sostenibilidad— les permite a las pymes superar desafíos críticos, reducir la dependencia de sus fundadores y proyectarse con mayor solidez en el largo plazo. El modelo propuesto es flexible, replicable y busca ser una herramienta práctica para los empresarios que deseen transformar sus organizaciones mediante la gobernanza.

Palabras claves: gobierno corporativo, pyme, junta directiva, sostenibilidad.

Abstract

This study presents the design of a corporate governance model adapted to the reality of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Colombia, in order to strengthen their sustainability, professionalize their management and facilitate strategic decision-making. Through qualitative research based on interviews with representatives of real companies, successful practices were identified that demonstrate how the implementation of governance structures—such as boards of directors with external members, internal control policies, and sustainability strategies—allows SMEs to overcome critical challenges, reduce dependence on their founders, and achieve greater long-term sustainability. The proposed model is flexible, replicable, and seeks to be a practical tool for entrepreneurs seeking to transform their organizations through governance.

Keywords: Corporate governance, SME, board of directors, sustainability.

Contenido

1. Introducción	1
2. Planteamiento del problema	2
3. Justificación.....	4
4. Objetivos	5
4.1 Objetivo general	5
4.2 Objetivos específicos	5
5. Marco teórico o marco conceptual	6
5.1 Gobierno corporativo. Definiciones desde la literatura académica y los consultores.....	6
5.2 Gobierno corporativo en las pymes.....	7
5.3 Modelos de implementación de gobierno corporativo en el mundo	8
5.4 Conceptos claves.....	12
5.4.1 Descripción del gobierno corporativo para las pymes	12
5.4.2 Órganos del gobierno corporativo y su rol.....	13
6. Diseño metodológico.....	15
6.1 Zona Logística S. A. S.	16
6.2 Imedi, especialistas en imágenes diagnósticas S. A. S.	16
6.3 Rivulis Plastro Riego Ltda.	16
6.4 Red Cinco S. A. S.	17
7. Desarrollo del trabajo	19
7.1 Hallazgos claves de la investigación cualitativa	19
7.2 Diseño propuesto de gobierno corporativo	24
8. Conclusiones	27
Referencias	29
Apéndices	33
Apéndice 1. Preguntas de las entrevistas	33
A1.1 Conocimiento de la empresa.....	33
A1.2 Gobierno corporativo.....	33
Apéndice 2. Entrevista a Zona Logística	34
A2.1 Resultados del Apéndice A1.1.....	34
A2.2 Resultados del Apéndice A1.2.....	35
Apéndice 3. Entrevista a Imedi	37
Apéndice 4. Entrevista a Rivulis.....	38
Apéndice 5. Entrevista a Red Cinco	42
Apéndice 6. Zona Logística. Informe de la junta asesora	45
Apéndice 7. Imedi. Informe de la junta directiva.....	46

Índice de tablas

Tabla 1. Comparativo de modelos de gobierno corporativo para los países del mundo analizados	11
Tabla 2. Criterios de selección para las empresas estudiadas	15
Tabla 3. Entrevistas realizadas y observaciones de junta directiva.....	18
Tabla 4 Análisis de entrevistas realizadas y observaciones de junta directiva	19
Tabla 5. Fases, acciones, responsables y herramientas/recursos para el gobierno corporativo en una pyme.....	25

Índice de figuras

Figura 1. Modelos de gobierno corporativo en China, Japón y Australia.....	8
Figura 2. Modelos de gobierno corporativo en países de Europa	9
Figura 3. Modelos de gobierno corporativo en Estados Unidos	10
Figura 4. Modelos de gobierno corporativo en Brasil, México y Colombia.....	10

1. Introducción

Este estudio presenta el diseño de un modelo de gobierno corporativo —en adelante GC— adaptado a la realidad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia, con el fin de fortalecer su sostenibilidad, profesionalizar su gestión y facilitar la toma de decisiones estratégicas. La investigación parte de la necesidad identificada por los autores como empresarios activos, al enfrentarse a los desafíos cotidianos de liderar organizaciones con estructuras informales y alta dependencia de sus fundadores.

El estudio desarrolla los siguientes aspectos: 1) análisis del contexto empresarial colombiano y de los factores que limitan la perdurabilidad de las pymes; 2) revisión de los conceptos fundamentales del GC desde la literatura académica y su aplicación específica en este tipo de empresas; y 3) exploración de modelos internacionales, a fin de identificar buenas prácticas y adaptarlas al entorno local.

Asimismo, incluye una investigación cualitativa basada en entrevistas y observación directa en cuatro empresas reales que han implementado esquemas de GC con distintos niveles de madurez. A partir de estos hallazgos se propone un diseño práctico que incluye componentes esenciales como junta directiva, comités de apoyo, políticas internas y lineamientos de sostenibilidad y control.

Finalmente, el estudio presenta conclusiones y recomendaciones orientadas a empresarios, consultores y académicos interesados en fortalecer las estructuras de gobernanza de las pymes, con un enfoque aplicado, flexible y replicable. Este trabajo pretende ser un aporte útil para impulsar empresas más sólidas, eficientes y capaces de proyectarse en el largo plazo.

2. Planteamiento del problema

Según González Patiño y Llanes Valenzuela (2024), el 99,5 % de las empresas en Colombia son mipymes —micro, pequeñas y medianas empresas—. Ellas aportan el 40 % del PIB y generan el 75 % del empleo formal en el país, aunque solo el 22 % han sido operativas por más de diez años. En la misma línea, según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras 2023), la tasa de supervivencia de cinco años de las sociedades en Colombia es de 44,5 %, 33,4 % para las microempresas, 60,9 % para las pequeñas empresas y 73,7 % para las medianas empresas.

Esta misma entidad (Confecámaras, s. f.) afirmó que existen factores tanto internos como externos que explican las bajas tasas de supervivencia, y que entre los primeros están los bajos índices de capital humano, tamaño, capacidad innovadora, relacionamiento con las partes interesadas, estructura financiera, estructura legal, habilidad gerencial y comercial, porcentaje de vocación exportadora y definición de la propiedad.

Estos factores buscan resolver la implementación de un GC, ya que este sistema promueve el aumento de la transparencia y ayuda a crear los controles justos y a generar la gobernanza entre los equipos de trabajo, lo cual aumenta la confianza entre socios, inversionistas y empleados (La Nota Económica, s. f.).

Para las empresas es cada vez más evidente el impacto positivo de la implementación de un sistema de GC. A pesar de que la adopción de estas prácticas implique un reto en términos de inversión y tiempo, los beneficios que traen el mejoramiento de la transparencia, el incremento de la inversión y la solidificación de la estructura organizacional son las bases para su crecimiento a largo plazo (La Nota Económica, s. f.).

Si bien los retos para la implementación de GC en una pyme son claros —tiempo, inversión, destinación de los recursos—, esta requiere, además, una toma de conciencia que desmitifique las falsas creencias que de siempre lo han acompañado. Según Badiola Monsalve, estas son las más comunes:

1) Es solo para empresas grandes

La realidad es que cualquier empresa, independientemente de su tamaño, lo puede implementar. Por ejemplo, en Estados Unidos, desde el inicio los planes de negocio, las empresas se conceptualizan con su respectiva estructura, establecen un consejo de administración y contratan consejeros independientes.

2) No genera valor para los accionistas

Contrario a esto, contar con una adecuada estructura de gobierno apalanca las decisiones en bases más sólidas, se mitigan los riesgos y aumenta la generación de valor para las empresas.

3) La toma de decisiones se burocratiza

Precisamente lo que busca un buen GC es establecer responsabilidades y gobernanza, en tanto es el esquema a través del cual se plantean las estrategias y se busca darles desarrollo sin entorpecer la operación diaria del negocio.

4) Se puede perder control de la empresa

Es menester considerar que la decisión de la implementación del GC es de los accionistas de las empresas. Ellos mantienen el control sobre los consejeros o los miembros de junta y, adicionalmente, al momento de instaurar los controles internos, el análisis de riesgos y la correcta generación y discusión de la información financiera, aseguran una información sensata y más acorde para la toma de decisiones.

5) El costo de implementación es alto y los honorarios de los miembros de junta independientes son grandes

La implementación del GC debe verse como una inversión para el establecimiento de los procesos y la arquitectura organizacional de una empresa. Aunque es claro que el costo más alto que ella implica recae en los honorarios de los asesores independientes, se pueden considerar opciones como honorarios pagados a largo plazo que estén en línea con los resultados, asesorarse de la academia o de las cámaras de comercio para buscar mentores u ofrecer el pago con acciones (Badiola Monsalve, 2012).

Algunos de estos mitos pueden verse más como una oportunidad que como una verdadera amenaza, pues es evidente que dependen de la voluntad de los accionistas y, contrario al resultado que pronostican, el GC formaliza los acuerdos para la toma de decisiones, promueve la objetividad para disminuir los conflictos de interés y disciplina la ejecución de la operación de las empresas con procesos más eficientes y controlados (Reséndiz, 2019).

3. Justificación

Como propietarios de dos pymes colombianas —Kamur y Diswifarma—, los autores de este estudio han identificado que uno de los mayores retos que ellas enfrentan es la falta de estructuras de gobierno eficientes y transparentes. Tanto Ricardo Murcia —propietario de Kamur— como Camilo Marín —propietario de Diswifarma— han experimentado directamente los desafíos que surgen de la toma de decisiones sin un marco claro de gobernanza. En estas empresas se ha observado que una organización sin un GC bien definido puede generar confusión, conflictividad interna y, en muchos casos, una gestión ineficiente de los recursos. Esto no solo afecta la operatividad diaria, sino que limita el potencial de crecimiento y la expansión de las empresas.

Por esta razón, los autores decidieron enfocar este estudio en la generación de un marco teórico y práctico para la implementación del GC en las pymes colombianas. El objetivo principal es diseñar un modelo de gestión que ayude a mejorar la estructura organizacional, la toma de decisiones y la transparencia.

La adopción de buenas prácticas de GC ofrece múltiples beneficios. Para los empresarios, la implementación de este sistema permitirá no solo mejorar el rendimiento interno, sino también aumentar la confianza de los accionistas, los empleados, los proveedores y los inversionistas. Además, será fundamental para la integración de nuevas fuentes de financiamiento y para abrir las puertas a nuevas oportunidades de negocio tanto en el mercado local como internacional.

Un buen GC establece un conjunto de normas y procedimientos que promueven la transparencia entre los directivos y los colaboradores y un ambiente de confianza y ética, además de la rendición de cuentas dentro de las empresas (Convene, 2023). Para Kamur y Diswifarma, esto significa tomar decisiones estratégicas más fundamentadas, optimizar los recursos y alinear los intereses de los accionistas con los de los colaboradores. Adicionalmente, la estructuración adecuada de la gobernanza ayudará a mitigar los riesgos operativos, legales y financieros, proporcionando mayor seguridad y estabilidad.

Al implementar estas prácticas, el objetivo será lograr una mayor estabilidad, competitividad y sostenibilidad en el tiempo. La confianza y la transparencia que genera un buen GC son esenciales para atraer y retener a los inversionistas, que buscan empresas con estructuras claras que demuestren compromiso con el crecimiento a largo plazo. Este tipo de gobernanza también facilitará la capacidad para acceder a nuevos recursos financieros —necesarios para proyectos de expansión e innovación— y permitirá que las empresas sean percibidas como más confiables y competitivas en el mercado (Convene, 2023).

Una de las finalidades que se busca con el diseño y posterior implementación del GC en las pymes colombianas es que, en un plazo de tres años, los dueños ejecutantes de esta investigación puedan alejarse parcialmente de la gerencia y de las operaciones diarias de sus empresas. Se buscará generar gobernanza a través de la delegación de la gestión operativa y estratégica en gerentes y comités capacitados, permitiendo que continúen su crecimiento sin una intervención tan

directa y dependiente. Esto no solo fortalecerá su estructura organizacional, sino que brindará la posibilidad de generar pluralidad en la toma de decisiones sin comprometer su futuro.

En síntesis, la justificación de este estudio radica en la necesidad de transformar las empresas a través de la implementación de un GC que promueva la transparencia, el crecimiento y la sostenibilidad. A través de este modelo no solo se mejorará su gestión interna, sino que se fortalecerá su posición en el mercado, aumentará su competitividad y asegurará su viabilidad en el largo plazo. Los resultados esperados incluyen una estructura organizacional más sólida, una toma de decisiones más estratégica y un acceso más fácil a recursos financieros y a oportunidades de inversión tanto de estas empresas como de cualquier otra pyme que opte por implementar la estructura propuesta.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar el GC de una pyme en Colombia para facilitar la toma de decisiones estratégicas.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar los componentes del GC.
- Perfilar los miembros de los órganos propuestos.
- Proponer los comités y las políticas de seguimiento.

5. Marco teórico o marco conceptual

Este capítulo presenta un análisis de los conceptos y estudios previos relacionados con el GC y las pymes, y se estructura en las siguientes secciones:

- Gobierno corporativo. Definiciones desde la literatura académica y los consultores.
- Gobierno corporativo en las pymes.
- Modelos de implementación de gobierno corporativo en el mundo.

5.1 Gobierno corporativo. Definiciones desde la literatura académica y los consultores

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016), el GC abarca un conjunto de relaciones entre la administración de una empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. Asimismo, proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de las empresas y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar su desempeño.

La Internacional Finance Corporation (IFC, s. f.) definió *gobierno corporativo* como las estructuras y procesos para la dirección y control de las empresas, y agregó que este sistema se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas, y que un buen GC contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las empresas e incrementar su acceso a capital externo.

Según la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2011) y Oneto (2025), el GC es el marco de dirección que incrementa la institucionalidad en las empresas y genera reglas claras entre los *stakeholders*, y su objetivo es promover la eficiencia en las decisiones y mejorar su gestión.

Para Deloitte (s. f.), el GC es la forma en la que las empresas son dirigidas y controladas buscando la equidad, la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad social.

Lefort (2003) sostuvo que el GC se relaciona con el ejercicio de la autoridad en la toma de decisiones que afectan los intereses de distintas partes, y que consiste en el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes de una empresa, a fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo; y agregó que esta perspectiva es crucial para proveer los incentivos adecuados para que se realicen las inversiones necesarias para el desarrollo de las empresas, y que la razón que hace que esto no ocurra en forma automática es la existencia de asimetrías de información y la imposibilidad de implementar contratos frente a cada una de las posibles eventualidades futuras. Una estructura de GC tiende a mejorar el desempeño de las empresas.

Para la Superintendencia de Sociedades (Colombia, 2018), el GC es un conjunto de lineamientos —expresados formalmente o no— que establecen las relaciones entre los *stakeholders* de una empresa, la administración de la gerencia y otros grupos de interés como los

proveedores, las comunidades y los empleados; y agregó que sus lineamientos les permiten que sean dirigidas en el desarrollo de su negocio para hacer más llevaderas las crisis y lograr la perdurabilidad y la sostenibilidad, y que debe incluir reglas claras para garantizar un trato equitativo con los accionistas, la transparencia y una buena gestión administrativa para la toma de decisiones.

Si bien estos conceptos relacionan el GC con los grupos de interés de las empresas, para Lefort (2003), el GC permite generar simetrías en la información y alinear los intereses, mientras que, para la Superintendencia de Sociedades (Colombia, 2018), pueden ser mecanismos informales a través de los cuales los distintos grupos de interés interactúan, a fin de promover la sostenibilidad y la perdurabilidad.

Finalmente, la Internacional Finance Corporation (IFC, s. f.) enfocó su concepto en lo que se pueden considerar como grupos de interés internos —la junta directiva, la alta dirección, los accionistas controladores y los accionistas minoritarios—, conciliándolo con la OCDE (2016), Oneto (2025) y la Corporación Andina de Fomento (2011), que sostuvieron que el GC es un medio para promover las decisiones con más transparencia, definir los objetivos y esclarecer cómo obtenerlos.

5.2 Gobierno corporativo en las pymes

Según la mesa técnica interinstitucional conformada por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria), la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda), el Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia, la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Superintendencia Financiera de Colombia (2014), el concepto *gobierno* corporativo se introdujo en Colombia en el contexto de la apertura económica al inicio de la década de 1990. Para esta asociación gremial, el GC es un conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos de buenas prácticas empresariales para la dirección y administración de las empresas, en tanto su propósito sea mejorar, crecer rentablemente y garantizar la perdurabilidad.

A fin de contextualizar el GC dentro de las pymes, se exponen a continuación otras definiciones.

Para Olarte Ortega y Montoya Ríos (2017), el GC en las pymes puede definirse como el conjunto o sistema de lineamientos normativos y orgánicos a través del cual se controla toda una organización, definiendo los roles correspondientes en los procesos empresariales y generando una interacción armónica de todos sus órganos y procedimientos internos para lograr una exteriorización efectiva de los fines económicos.

UDD Ventures (2021) sostuvo que, considerando la heterogeneidad de las pymes, el GC son procesos simplificados de prácticas recomendadas que desembocan en herramientas y soluciones claves que buscan mejorar su supervivencia y generar un crecimiento competitivo.

Dichas herramientas se pueden resumir así: 1) políticas y estructuras eficaces que permitan reducir la dependencia de las decisiones de unas pocas personas; 2) acceso a financiamiento por la reducción del riesgo ante los bancos y los inversionistas; 3) sucesión proactiva y gestión de las relaciones familiares dentro del negocio; y 4) reducción de los problemas por conflictos de interés.

Para la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (Cepyme, 2018), el buen gobierno es un factor fundamental para la generación de valor en las empresas y no es una receta solo para las grandes empresas, en tanto las buenas prácticas constituyen una ventaja competitiva que buscan garantizar la supervivencia. Así, los objetivos del buen gobierno buscan promover la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas para favorecer la competitividad en el largo plazo.

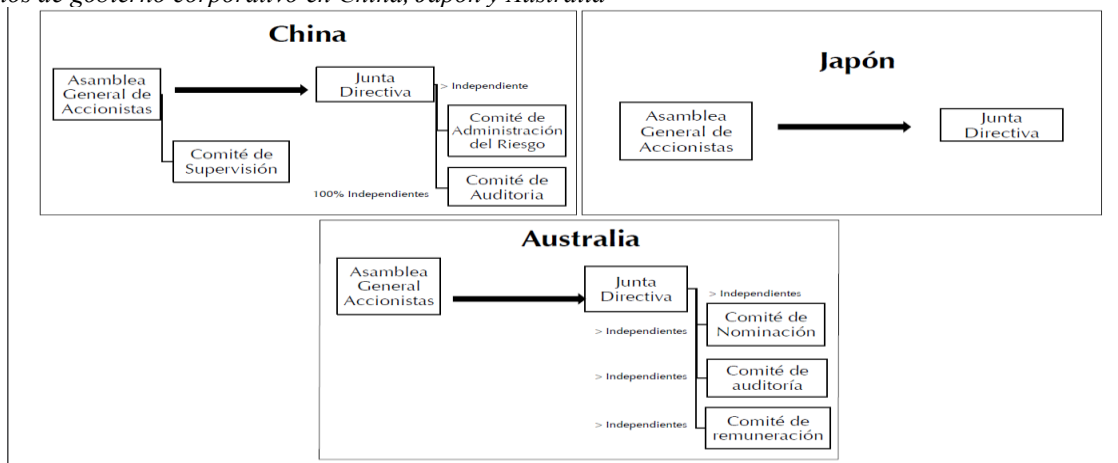
En síntesis, en estas definiciones se evidencia que el GC no es solo para las grandes empresas; es más: para UDD Ventures (2021) son procesos y herramientas simplificadas que promueven la sostenibilidad y reducen la dependencia de las decisiones a un grupo específico de personas; la misma Cepyme (2018) promueve su implementación en todas las empresas, sean grandes o pequeñas, en razón de que les brindará una ventaja competitiva y un set de buenas prácticas que ayudarán a su supervivencia.

5.3 Modelos de implementación de gobierno corporativo en el mundo

Dependiendo de las costumbres y diferencias de cada país, en el mundo existen diversos modelos de implementación de GC.

La Figura 1 muestra cómo en China existen comités adicionales a la asamblea y la junta, orientados a la auditoría y el control de riesgos; de otro lado, el modelo de Japón no va más allá de las estructuras tradicionales de gobierno, mientras que Australia incluye un comité de remuneración.

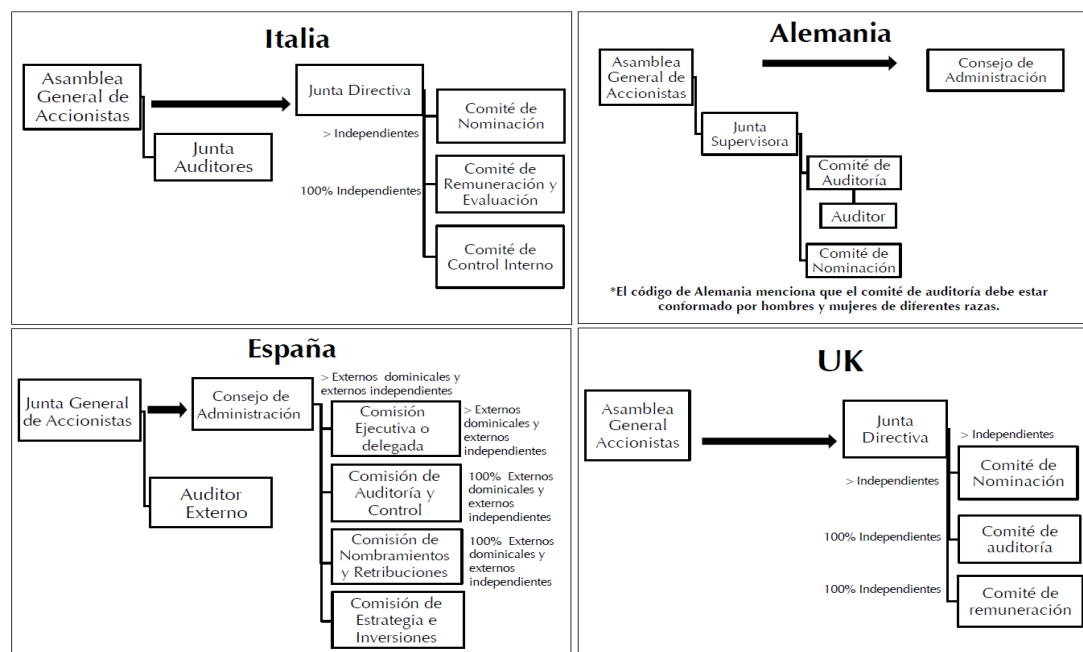
Figura 1
Modelos de gobierno corporativo en China, Japón y Australia



Fuente: Gómez Betancourt & Zapata Cuervo (2013).

En el contexto europeo, el esquema del Reino Unido se asemeja al australiano, haciendo énfasis en los miembros independientes. Por su parte, Italia propone una junta de auditores que difiere de la junta directiva, mientras que, en España, no necesariamente es una junta sino un auditor externo —lo que en Colombia se conoce como un revisor fiscal—. El factor transversal común en estos países son los comités de remuneración y de nombramiento de cargos claves [Figura 2].

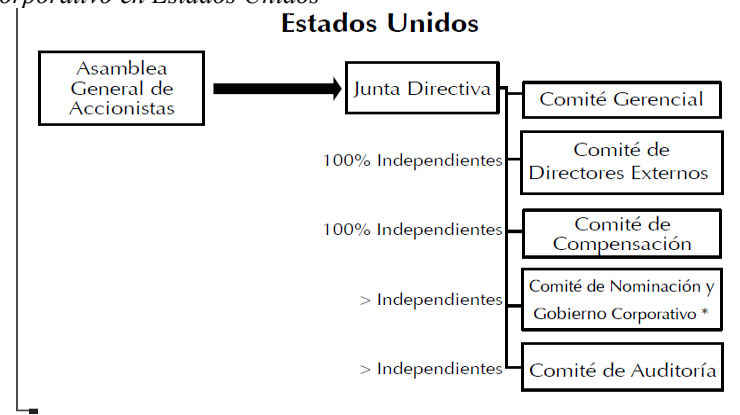
Figura 2
Modelos de gobierno corporativo en países de Europa



Fuente: Gómez Betancourt & Zapata Cuervo (2013).

En Estados Unidos, la estructura societaria tampoco incluye otros entes de control más allá de la asamblea de accionistas y la junta; no obstante, dentro de esta última sí se promueven comités de directores externos y de compensación, nominación y e auditoría, cuyos integrantes deben ser miembros independientes [Figura 3].

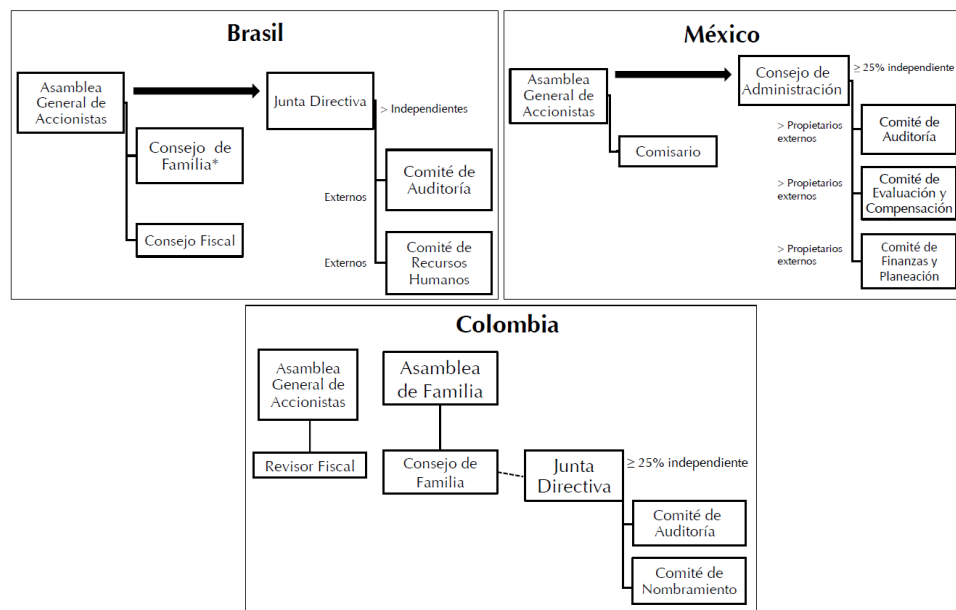
Figura 3
Modelos de gobierno corporativo en Estados Unidos



Fuente: Gómez Betancourt & Zapata Cuervo (2013).

En el contexto de América Latina es evidente cómo se incluyen estructuras societarias no solo alrededor de las empresas, sino también del relacionamiento de las familias dentro del ámbito del negocio. En el caso colombiano, a través de la asamblea de la familia, al igual que en el de Brasil, se pueden observar los consejos de familia [Figura 4].

Figura 4
Modelos de gobierno corporativo en Brasil, México y Colombia



Fuente: Gómez Betancourt & Zapata Cuervo (2013).

La Tabla 1 muestra un comparativo de los modelos de GC para las empresas del mundo analizadas.

Tabla 1

Comparativo de modelos de gobierno corporativo para los países del mundo analizadas

MODELO	CHINA, JAPÓN Y AUSTRALIA	EUROPA	ESTADOS UNIDOS	AMÉRICA LATINA
Órganos de control y gobernanza societaria	Australia y Japón lo limitan a la asamblea y la junta, mientras que China añade un comité de supervisión a la junta.	El modelo italiano y alemán se asemeja al de China, aunque el de Alemania añade más auditores dentro del comité de supervisión. El Reino Unido lo mantiene similar al de Japón, aunque agrega comités dentro de la junta.	Propone únicamente la asamblea y la junta directiva y, dentro de esta, diversos comités, asemejándose al modelo del Reino Unido.	Introducen la figura de auditor externo o revisor fiscal, que dependen directamente de la asamblea de accionistas.
Miembros externos	En China y Australia promueven la independencia del 100 % de miembros en el comité de auditoría y los respectivos comités propuestos en Australia, mientras que, en Japón, esta independencia no es explícita.	En Italia, España y el Reino Unido, el porcentaje de miembros independientes que deben conformar los comités es explícito. En Alemania hacen hincapié en la diversidad de razas.	Todos los miembros de los comités dependientes de la junta directiva deben ser independientes o conformarse en su mayoría con este tipo de miembros.	El país que menos miembros independientes dentro de la estructura de gobierno propone es Colombia, sugiriendo solo el 25 % en la junta directiva. En Brasil y México sugieren que dentro de los comités existan miembros independientes.
Relacionamiento con la propiedad familiar	No lo consideran.	No lo consideran.	No lo consideran.	Se manifiesta dentro de las estructuras de gobierno en Colombia y en Brasil. Para Colombia, la asamblea de familia direcciona de manera indirecta las decisiones de la junta directiva.

Fuente: elaboración de los autores.

De la Tabla 1 es posible concluir que algunas regiones del mundo no contemplan el relacionamiento de la propiedad de la empresa con la familia, mientras que, en América Latina, especialmente en Colombia y Brasil, el relacionamiento sí es explícito. Se podría inferir que este hecho se debe al alto porcentaje de mipymes que conforman el tejido empresarial en Latinoamérica: 99 % (Dini & Stumpo, 2020). Según Forbes (2017), el 70 % de ellas son empresas familiares.

Con base en lo anterior, y a fin de describir un modelo para las pymes en Colombia, la Mesa técnica interinstitucional consideró que, para la implementación del GC, se deben considerar tres ámbitos de las empresas:

- **Ámbito de propiedad:** los accionistas.
- **Ámbito de dirección:** la junta directiva.
- **Ámbito de administración:** el equipo de trabajo en general (ANDI, Confecámaras. Fasecolda, Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia, CAF & Superintendencia Financiera, 2014).

Estos tres ámbitos conforman el triángulo del GC y son permeados por estos procesos y políticas. Cabe aclarar que el alcance de esta investigación se limita a las políticas y procesos que buscan alinear los dos primeros ámbitos, y no aborda temas relacionados con acuerdos de accionistas, protocolos de familia o estructura organizacional operativa de las empresas —el ámbito de administración—, en razón de que su diseño busca que pueda aplicarse en cualquier pyme, sin limitarse a aquellas de índole familiar.

5.4 Conceptos claves

En el contexto de las pymes colombianas, la implementación de un GC sólido puede ser un factor determinante para su éxito y sostenibilidad.

5.4.1 Descripción del gobierno corporativo para las pymes

Con base en la revisión de la literatura y la contextualización de estos procesos en las pymes, el modelo propuesto en este estudio entiende el GC como un mecanismo de políticas, procesos, estructuras y, sobre todo, una visión que permita generar una correcta distribución de poder y responsabilidad. Lo que se busca aquí es garantizar la sostenibilidad de las empresas en el tiempo a través de la disminución de la dependencia en la toma de decisiones, la transparencia en la información y una visión más holística de los riesgos, las oportunidades y el control interno.

Es fundamental comprender cómo, de manera transversal a las industrias, el GC debe considerar una estructuración alrededor de cuatro ejes fundamentales: adaptación tecnológica; sostenibilidad de las empresas y generación del valor económico desde la gobernanza, la sociedad, lo ambiental y la gestión del talento humano desde la perspectiva estratégica; y control interno.

Asimismo, es indispensable entender que el GC y sus pautas deben ser desarrolladas por los órganos y actores que sostienen el control de las empresas, pues ellos son los encargados de las decisiones y del planteamiento estratégico (Olarte Ortega & Montoya Ríos, 2017).

5.4.2 Órganos del gobierno corporativo y su rol

A fin de contextualizar de la mejor manera los conceptos claves que debe tener un GC, se exponen a continuación los siguientes órganos del GC con sus respectivos roles, responsabilidades y retos principales. Todos ellos fueron validados en las entrevistas realizadas a representantes de las empresas estudiadas.

Asamblea de accionistas

El rol de este órgano social es aprobar y dirigir el propósito organizacional transversal del GC y la visión que debe permear en la cultura de las empresas partiendo de la gobernanza y la voluntad absoluta de los accionistas. La cultura organizacional no va a estar nunca por encima de la voluntad de los dueños, por lo que es indispensable que los accionistas se legitimen a través de la asamblea de accionistas. El reto principal que ella enfrenta es la información asimétrica, pues los socios, especialmente los minoritarios, no están informados del día a día de las empresas; y, adicionalmente, cuando los socios hacen parte de su gestión diaria, se pueden presentar conflictos de interés y subjetividad en la toma de decisiones.

Junta directiva o junta asesora

Estas juntas también deben ser parte del GC, sin que importe el tamaño de las empresas. Según Family Firm (2023), la diferencia principal entre una junta directiva y una junta asesora es la naturaleza vinculante de las decisiones; la primera toma las decisiones y tiene responsabilidad legal, mientras que la segunda es un equipo que apoya a la administración y está más orientado a la consultoría. Como se verá más adelante, en las entrevistas llevadas a cabo, algunas de las empresas cuentan con una junta asesora, un componente que, según Duport Jaramillo (2018), les genera más valor, en razón de que, como sus decisiones están vinculadas con los resultados obtenidos, si no ven cambios o implementaciones a las acciones propuestas, sus miembros renuncian.

Junta asesora/directiva

Su rol principal es administrar, construir y aprobar el plan de negocios, los proyectos estratégicos, gestionar la matriz de riesgos y alinear la expectativa de los accionistas con la administración. Esta junta también debe supervisar a la gerencia, asesorarla para una mejor toma de decisiones y priorizar a los distintos grupos de interés de las empresas, gestionando los conflictos de interés que se presenten (Trujillo Dávila *et al.*, 2015).

El reto principal de la junta asesora, de cara al GC para las pymes, es la erogación en honorarios que se deben cancelar; no obstante, si se propone una junta asesora vinculante con los resultados y sus miembros se acogen a la tendencia de remuneración variable, se generará mucho valor (Edmates, s. f.). Este hecho se validará más adelante con el resultado de las entrevistas.

Gerencia general

Es parte fundamental para el diseño y la posterior implementación del GC en las pymes, pues es la responsable de identificar y administrar los riesgos que pueden impactar las prácticas de buen gobierno, desarrollando estrategias de gestión de riesgos e implementando controles de riesgos internos para mitigarlos (Edmates, s. f.).

Adicionalmente, la gerencia general ejecuta las decisiones concertadas con la junta asesora, ejecuta el presupuesto y es responsable de los indicadores de gestión. Su principal reto es materializar las prácticas del buen gobierno en el día a día operativo de las empresas, lograr que la visión orientada por los accionistas se materialice en el que hacer de todos los colaboradores y que ellos no la sientan como una carga adicional laboral. La gerencia debe permear la cultura de las empresas para que el grupo de interés de los colaboradores comprenda que el GC es un componente fundamental de la sostenibilidad.

Sistema de control interno

Es el pilar de aseguramiento del GC. La incorporación de los procedimientos alineados con el GC, desde la asamblea de accionistas hasta las distintas áreas de las empresas, se hace a través de esta herramienta que, a su vez, ayuda a realizarle seguimiento a los objetivos estratégicos y a mejorar la gestión de riesgos (ANDI, Confecámaras. Fasecolda, Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia, CAF & Superintendencia Financiera, 2014).

6. Diseño metodológico

Esta investigación se basó en la metodología cualitativa exploratoria, en la que, a través del estudio de empresas que hoy día cuentan con GC, explora el impacto, los desafíos y las lecciones aprendidas de este dentro de esta estrategia corporativa. Esta metodología es especialmente útil cuando se busca explorar fenómenos complejos en su contexto real, permitiendo obtener una visión rica y detallada.

La recolección de datos se realizó con fuentes primarias como entrevistas a profundidad y observación sin intervención en las juntas directivas, además de revisión de fuentes secundarias como páginas web e informes financieros.

Se analizaron cuatro empresas que tienen implementados procesos de GC. Los criterios de selección fueron principalmente su nivel de apertura para compartir la información, que contaran con la implementación de GC dentro de su estructura y que esta hubiera sido exitosa para su crecimiento y expansión. Además, que fueran de sectores diversos, a fin de hallar las mejores prácticas de manera transversal, independientemente del sector al que pertenecen.

La Tabla 2 muestra los criterios de selección para las empresas estudiadas.

Tabla 2
Criterios de selección para las empresas estudiadas

EMPRESA	ZONA LOGÍSTICA	IMEDI	RIVULIS	RED CINCO
Tamaño de la empresa: pequeña, mediana o grande.	Empresa grande de servicios.	Empresa mediana de servicios.	Empresa grande de servicios.	Empresa pequeña de servicios.
Servicios: facturación inferior a COP 24 054 610 166 empresa mediana; superior a este valor, grande.	Facturación: COP 58 484 000 000 COP (La República Más, 2024).	Facturación: COP 7 997 024 668 (Imedi, s. f.-a).	Facturación COP 65 328 000 000 (Rivulis, s. f.).	Facturación: COP 900 000 000 (Red Cinco, s. f.).
Número de empleados	600	110	65	6
Sector empresarial	Prestación de servicios: logística y distribución.	Prestación de servicios: diagnósticos y radiología.	Prestación de servicios: soluciones de micro irrigación para los sectores agrícola, hortícola, frutícola, invernaderos y minería.	Prestación de servicios: logística transporte de carga nacional e internacional.

Fuente: elaboración de los autores.

Se presenta a continuación una descripción de cada una de las empresas seleccionadas para la investigación.

6.1 Zona Logística S. A. S.

Zona Logística es una empresa con sede en Medellín, especializada en soluciones logísticas a la medida para diversas industrias, y cuenta con un portafolio integral en todo lo relacionado con la cadena de abastecimiento. Con más de 14 años de experiencia en el mercado, se ha destacado por su especialización en el negocio B2B, lo que le ha permitido mantener el enfoque y atender un grupo de clientes específico.

La empresa ofrece soluciones adaptadas a varios sectores y cuenta con un personal de alta calidad para almacenar, acondicionar, transportar y distribuir productos para empresas grandes. Además, prioriza el relacionamiento a la medida con sus clientes, diseñando soluciones integrales, para que puedan mantener su promesa de valor sin distraerse de su *core* de negocio. Dentro de su propuesta de valor buscan mantener acuerdos de nivel de servicio mediante un soporte 24/7, lo que le ha permitido generar un diferencial en el mercado.

La empresa se proyecta con un crecimiento constante de dos dígitos en sus ingresos operativos y está certificada en BASC (*business alliance for secure commerce*), un sello distintivo de excelencia en seguridad de la cadena de suministro (Zona Logística, s. f.). Fue elegida como estudio dentro de la investigación porque cuenta con GC implementado y tiene un solo accionista, lo que permite identificar hallazgos y hacer comparaciones.

6.2 Imedi, especialistas en imágenes diagnósticas S. A. S.

Fundada en 2017 como una iniciativa de un grupo de médicos que buscaba hacer un aporte para aliviar la decadente situación de salud en el país. Imedi es una IPS enfocada en la prestación de servicios en el Oriente Antioqueño, cuya su misión es generar bienestar con servicios de salud y ayudas diagnósticas (Imedi, s. f.).

En los últimos cuatro años su crecimiento ha sido exponencial, con cifras de más de dos dígitos (Imedi, s. f.); de ahí que su caso sea muy relevante a la luz de las políticas de GC y su influencia dentro de este sector.

6.3 Rivulis Plastro Riego Ltda.

Es la filial chilena de Rivulis, una compañía global líder en soluciones de micro-irrigación, con presencia en más de 35 países y una red de más de 3300 socios comerciales. Fundada en 2000, la

empresa ha consolidado su posición en el mercado local como un proveedor confiable de sistemas de riego tecnificado para los sectores agrícola, hortícola, frutícola, de invernaderos y minero. Su sede se encuentra en Quilicura, Santiago de Chile, y cuenta con un equipo de 65 colaboradores.

La empresa se distingue por ofrecer sus exclusivos productos a través de su red de distribución en más de 120 países y la ejecución de proyectos “llave en mano” que integran ingeniería, suministro de equipos —cintas de goteo, goteros, filtrado y ferti-riego, entre otros—, instalación y acompañamiento técnico. Su propuesta de valor se basa en la eficiencia hídrica, la innovación y el conocimiento técnico adaptado a las necesidades locales. A nivel global invierte el 2 % de sus ingresos en I + D, con centros de innovación en Israel y California.

En Chile ha desarrollado soluciones personalizadas incluso para la industria minera, aportando a procesos como la lixiviación y la reutilización de las aguas. Su compromiso con la sostenibilidad, la tecnología y el soporte técnico especializado la posiciona como un actor clave en el desarrollo de una agricultura más eficiente y resiliente (Rivulis, s. f.). Así, Rivulis aporta la perspectiva internacional para el estudio.

6.4 Red Cinco S. A. S.

Red Cinco, un operador logístico con más de 10 años de trayectoria en el mercado, se especializa en el transporte de carga a nivel nacional e internacional. La empresa se enfoca en brindar soluciones logísticas integrales, conectando de manera eficiente todos los eslabones claves del proceso de importación y exportación. Su compromiso es ofrecer un servicio personalizado adaptado a las necesidades específicas de cada cliente, con altos estándares de calidad, cumplimiento y confiabilidad.

Para el análisis de la información obtenida a la luz de la observación no participativa en las juntas y de las entrevistas, se agruparon las notas de las reuniones de la primera y se transcribieron las segundas; estos datos, junto con las definiciones ya expuestas, permitieron acopiar la información en categorías identificando conceptos claves. Adicionalmente, se compararon las respuestas de los entrevistados, a fin de encontrar similitudes y diferencias, un ejercicio que permitió realizar la triangulación entre las fuentes y obtener los resultados, las conclusiones y las recomendaciones que se exponen más adelante.

La Tabla 3 muestra un resumen de las entrevistas realizadas, incluyendo fecha, duración, rol de los entrevistados y categoría (observador o entrevistado).

Tabla 3*Entrevistas realizadas y observaciones de junta directiva*

EMPRESA	FECHA	DURACIÓN ENTREVISTA	ROL/ROLES ENTREVISTADOS	OBSERVADOR EN JUNTA DIRECTIVA O ENTREVISTA
Zona Logística	19-06-2025	1 hora	Miembro de la junta	Entrevista
Zona Logística	19-06-2025	3 horas	Junta directiva	Observador en la junta directiva
Imedi	11-06-2025	1,5 horas	Miembro externo de la junta directiva	Entrevista
Imedi	11-06-2025	2 horas	Junta directiva	Observador en la junta directiva
Rivulis Plastro Riego	20-06-2025	2 horas	Gerente general Rivulis Colombia	Entrevista
Red Cinco	23-06-2025	2 horas	Gerente y accionista	Entrevista

Fuente: elaboración de los autores.

7. Desarrollo del trabajo

7.1 Hallazgos claves de la investigación cualitativa

Con el objetivo de comprender las prácticas actuales, desafíos y oportunidades en torno al GC en las pequeñas y medianas empresas colombianas, las entrevistas se enfocaron en aspectos claves como existencia de órganos de gobierno, políticas internas, mecanismos de control, sostenibilidad, innovación y gestión del talento humano. A partir del análisis de las respuestas se identificaron patrones comunes y hallazgos relevantes que fundamentan el diseño del modelo propuesto.

La Tabla 4 muestra los principales resultados organizados por las dimensiones analizadas.

Tabla 4

Análisis de entrevistas realizadas y observaciones de junta directiva

ASPECTOS ANALIZADOS	ZONA LOGÍSTICA	IMEDI	RIVULIS	RED CINCO
Componentes del GC	“El GC ha sido todo un proceso. A pesar de ser socio único, se tomó la decisión hace varios años de conformar una junta asesora con miembros externos, con reuniones mensuales programadas al inicio del año, y recibiendo las recomendaciones impartidas por ella” [6].	“Se fortaleció el GC con reuniones formales, asesores externos, acuerdo de accionistas y estatutos. Son tres socios mayoritarios, dos asesores externos y dos administrativos del equipo gerencial” [2].	“Junta directiva internacional, estructuras de cumplimiento y sostenibilidad, auditorías internas” [4].	“Estructura gerencial horizontal, con toma de decisiones compartida entre socios fundadores” [3].
Perfiles de los miembros	“Tenemos dos miembros externos, uno con perfil financiero y otro con perfil logístico, y el gerente” [5].	“Juan Darío (financiero) y Sebastián Duque (comercial), con experiencia en EPS y otras empresas” [1].	“Profesionales con experiencia global en agricultura, sostenibilidad, ingeniería y finanzas” [4].	“Fundadores con formación en ingeniería y gestión, enfocados en innovación y sostenibilidad local” [3].
Comités	“Tenemos un área de auditoría que realiza auditorías internas periódicas. Esto nos permite detectar desviaciones, evaluar la eficacia de los controles existentes y proponer acciones correctivas. Adicionalmente cada área tiene unos medidores de indicadores de gestión (KPI), que son utilizados para medir el	“Las decisiones estratégicas se toman en la junta directiva. Hay un comité primario de cinco directores en el equipo administrativo que genera propuestas para la junta. En la junta directiva participan socios radiólogos,	“Comité ASG (ambiental, social y gobernanza), comité de innovación y comité de auditoría” [4].	“No hay comités formales, pero se realizan reuniones periódicas de revisión estratégica” [3].

	avance hacia los objetivos y tomar decisiones basadas en datos” [6].	el gerente y dos asesores externos. Tenemos una junta mensual los segundos jueves de cada mes” [2].		
Políticas	“Contamos con un canal de denuncia y ética corporativa que permite a empleados y terceros reportar irregularidades de forma segura y anónima. Trabajamos fuerte en la cultura organizacional ética, donde fomentamos valores como la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas” [6].	“Tenemos unas políticas bien definidas y escritas, ya que estamos habilitados en ISO. Tenemos políticas contables, de talento humano (como en cultura organizacional), en las prácticas clínicas, de auditorías internas, política en GC y en atención de PQRS (petición, queja, reclamo, sugerencia)” [2].	“Políticas ASG, código de ética, estándares de gobernanza alineados con los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI) y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)” [4].	“Políticas informales orientadas a la sostenibilidad y la eficiencia operativa, en proceso de formalización” [3].
Principales retos	“Creemos que existen varios desafíos al no tener una estructura clara de control, sin un buen GC. Algunos de estos son los siguientes: i) Las decisiones importantes pueden depender de pocas personas, lo que aumenta el riesgo de errores estratégicos. El empresario (gerente) sabe mucho de su operación, pero cuatro, seis o más ojos ven mejor que dos. ii) Se puede incurrir en una falta de visión estratégica a largo plazo. Acá la junta asesora es fundamental, dado que puede ocurrir que a la gerencia la atrape el día a día. iii) Falta de rendición de cuentas. Cuando no hay supervisión efectiva de la junta asesora o directiva, o de los accionistas, la gerencia o los altos ejecutivos pueden actuar sin consecuencias, afectando la sostenibilidad de la empresa”.	“Gran reto: alinear intereses de todos los socios, especialmente los que son empleados, para mantenerlos comprometidos y satisfechos. Además, mantener consolidado el talento humano mirando el foco de la estrategia de la empresa. La estrategia en general para mantener el foco” [2].	“Expansión eficiente en mercados de alta demanda, adopción tecnológica y sostenibilidad global” [4].	“Formalizar procesos de GC, digitalización y crecimiento sostenible” [3].
	“Creemos que el mayor reto ya lo superamos hace varios años. Este fue la falta de conocimiento o cultura de			

	<p>gobernanza, cuando no sabíamos qué era el GC ni cómo puede beneficiar a la empresa. Una vez conocimos sus bondades, se eliminó la resistencia al cambio o a la adopción de prácticas inadecuadas. Hoy creemos que tenemos dos retos específicos: la dificultad para equilibrar la operación y la estrategia, dado que implementar el GC implica estructurar procesos, roles y controles, lo cual puede parecer una carga adicional frente a las urgencias del día a día; y la adaptación a la etapa de crecimiento, dado que las necesidades de gobierno corporativo cambian según la etapa en la que esté la empresa. Hoy estamos en etapa de expansión y a la vez de consolidación en ciertos procesos. No hay una fórmula única, y eso puede generar confusión” [6].</p>			
<p>Hallazgo 1. El GC ayuda a mitigar los riesgos estratégicos y a aumentar la confianza en los distintos grupos de interés.</p>	<p>“i) Las decisiones importantes pueden depender de pocas personas, lo que aumenta el riesgo de errores estratégicos. El empresario (gerente) sabe mucho de su operación, pero cuatro, seis o más ojos ven mejor que dos. ii) Se puede incurrir en una falta de visión estratégica a largo plazo. Acá la junta asesora es fundamental, dado que puede ocurrir que a la gerencia la atrape el día a día. iii) Falta de rendición de cuentas. Cuando no hay supervisión efectiva de la junta asesora o directiva, o de los accionistas, la gerencia o los altos ejecutivos pueden actuar sin consecuencias, afectando la sostenibilidad de la empresa” [6].</p>	<p>“Alinear los intereses de todos los socios, especialmente los que son empleados, para mantenerlos comprometidos y satisfechos” [2].</p>	<p>“Presencia de estructuras formales y políticas globales que fortalecen la transparencia y la relación con los <i>stakeholders</i>” [4].</p>	<p>“Se reconoce la necesidad de avanzar en estructuras formales para mitigar los riesgos y fortalecer la confianza” [3].</p>
<p>Hallazgo 2. Los controles internos fortalecen la</p>	<p>“Se utilizan los siguientes mecanismos de control interno: i) Lo que llamamos el SABER HACER. Acá, los propios ejecutores de procesos aplican</p>	<p>“La gerente proyecta la inclusión de nuevo talento humano con la proyección del crecimiento de la demanda,</p>	<p>“Auditorías internas regulares, sistemas de reporte estandarizados, enfoque preventivo” [4].</p>	<p>“Controles internos aún en desarrollo, con foco en eficiencia operativa más que</p>

eficiencia y transparencia.	<p>controles en su día a día y permanentemente los supervisores y líderes de procesos hacen seguimiento y generan alertas</p> <p>ii) Tenemos un área de auditoría que realiza auditorías internas periódicas. Esto nos permite detectar desviaciones, evaluar la eficacia de los controles existentes y proponer acciones correctivas.</p> <p>iii) Adicionalmente cada área tiene unos medidores de indicadores de gestión (KPI), que son utilizados para medir el avance hacia los objetivos y tomar decisiones basadas en datos” [6].</p>	<p>cuidando de no excederse en su presupuesto; además, tiene indicadores de la utilización de la capacidad instalada y ociosa. Por último, sigue con rigor el consumo de los medicamentos, que es un rubro importante en el costo” [2].</p>	<p>en procesos estandarizados” [3].</p>	
Hallazgo 3. La participación colectiva fortalece la gobernanza.	<p>“Las decisiones estratégicas siempre se llevan a la junta asesora, sea de manera presencial mensualmente o, si es del caso, de manera virtual en fechas extemporáneas que, obviamente, ameriten la decisión de la junta. El proceso es simple: las decisiones estratégicas se analizan y estudian dentro de la junta, y la decisión se toma por mayoría” [6].</p>	<p>“Las decisiones se toman en la junta. Hay un comité primario de cinco directores en el equipo administrativo que genera propuestas para la junta. Participan socios radiólogos, gerente y asesores externos. Tenemos una junta mensual los segundos jueves de cada mes” [2].</p>	<p>“Participación activa de diferentes niveles jerárquicos y socios estratégicos en decisiones claves” [4].</p>	<p>“Reuniones de equipo donde se valoran las ideas de todos, fomentando un entorno participativo” [3].</p>
Hallazgo 4. La sostenibilidad se integra como eje estratégico.	<p>“i) Acá, la junta asesora es fundamental, dado que puedo ocurrir que a la Gerencia la atrape el día a día.</p> <p>ii) Falta de rendición de cuentas. Cuando no hay supervisión efectiva de la junta asesora o directiva, o de los accionistas, la gerencia o los altos ejecutivos pueden actuar sin consecuencias, afectando la sostenibilidad de la empresa” [6].</p>	<p>“En Imedi se piensa en el tema de sostenibilidad en el ámbito económico con sus múltiples indicadores, pero también en el servicio a la comunidad, realizando consultas gratis a algunas personas, y también desde lo ambiental en el manejo de sus residuos” [2].</p>	<p>“Rivulis implementa una estrategia de sostenibilidad robusta y estructurada basada en los principios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza), alineada con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI)” [4].</p>	<p>“En cuanto a sostenibilidad, generamos reciclaje de varios elementos de la compañía, contratamos personal que viva cerca a las oficinas para menor emisión de huella de carbono” [3].</p>
Hallazgo 5. Importancia de los miembros externos.	<p>“Junta Asesora con miembros externos” [5].</p>	<p>“Son tres socios mayoritarios, dos asesores externos y dos administrativos del equipo gerencial” [1].</p>	<p>“Incorporación de expertos externos en los comités para validar decisiones estratégicas” [4].</p>	<p>“Aún no se incorporan miembros externos, pero se contempla como parte del</p>

				proceso de madurez organizacional” [3].
Hallazgo 6: La gestión de talento humano estratégico como reto principal.	“El recurso humano es el reto más importante que tiene la empresa, no solo la reforma laboral, que afectará los resultados, sino retener a los empleados, dado el mundo cambiante laboral en que vivimos” [6].	“Mantener consolidado el talento humano mirando el foco de la estrategia de la empresa; esa es la estrategia en general para mantener el foco. Se presentaron los resultados del diagnóstico de cultura organizacional. El objetivo fue identificar oportunidades de mejora en la percepción interna de los colaboradores. Se discutieron estrategias para fortalecer el clima laboral y aumentar la valoración que los empleados tienen de la empresa” [1].	“Atracción y retención de talento global, formación constante y programas de liderazgo” [4].	“Retención del talento joven, formación en nuevas tecnologías, necesidad de estructura de desarrollo profesional” [3].
Hallazgo 7. La innovación tecnológica impulsa la competitividad.	“Montaje de ERP y articulación con la IA para mejorar los procesos, y reducir los tiempos y costos” Unos <i>dashboards</i> e indicadores clave (KPI) bajo plataformas Power BI que nos permitan visualizar en tiempo real el desempeño y tratar de evaluar los riesgos potenciales, facilitando la toma de decisiones informadas. En proceso de integración y automatización con inteligencia artificial para detectar patrones, evaluar riesgos y reducir posibles errores humanos por digitación o lectura” [6].	“La tecnología es muy importante en la empresa ya que está constituida por equipos de última generación para la toma de imágenes diagnósticas, pero lo que nos hace competentes es la cultura, el trato a los pacientes” [2].	“Foco en innovación (en cintas, líneas de goteo y microaspersión), agilización de la incorporación de distribuidores y fortalecimiento de la red existente. Como se mencionó anteriormente, aumentar la capacidad de producción en regiones de mayor demanda. “Esto también incorpora nuevas tecnologías de AG-Tech de fácil acceso para nuestros clientes” [4].	“Red Cinco se encuentra en busca de soluciones tecnológicas que puedan adaptarse al ADN de la empresa” [3].

1. Imedi, J. A. Serna (miembro de la junta directiva), comunicación personal, 11 de junio de 2025. Resumen de la reunión. C. Marín, entrevistador.
2. Imedi, J. A. Serna, comunicación personal, 11 de junio de 2025. Gobierno corporativo de una pyme colombiana. C. Marín, entrevistador.
3. Red Cinco, A. Pulido, comunicación personal, 23 de junio de 2025. Estudio de un diseño de gobierno corporativo para una pyme colombiana. R. Murcia, entrevistador.
4. Rivulis, D. Lindo, comunicación personal, 20 de junio de 2025. Estudio de un diseño de un gobierno corporativo para una pyme colombiana. R. Murcia, entrevistador.

5. Zona Logística, J. Jaramillo, comunicación personal, 19 de junio de 2025. Tesis de un diseño de un gobierno corporativo para una pyme colombiana. C. Marín, entrevistador.

6. Zona Logística, J. Jaramillo, comunicación personal, 19 de junio de 2025. Gobierno corporativo de una pyme colombiana. C. Marín, entrevistador

Fuente: elaboración de los autores.

A partir del análisis cualitativo realizado a las cuatro empresas seleccionadas, de distintos sectores y tamaños, se propone un enfoque estructurado que les permita a las pymes avanzar progresivamente en la adopción de buenas prácticas de gobernanza. Este modelo contempla respuestas específicas a los objetivos planteados en la investigación:

- Identificar los componentes del GC.
- Perfilar miembros de los órganos propuestos.
- Proponer los comités y las políticas de seguimiento.

7.2 Diseño propuesto de gobierno corporativo

Los hallazgos mencionados en la Tabla 4 permiten construir un modelo adaptado a la realidad empresarial del país, que busca ser práctico, progresivo y alineado con los principios de sostenibilidad, transparencia y eficiencia organizacional. El diseño propuesto se estructura en torno a diez etapas claves, concebidas como una hoja de ruta para que las pymes avancen en la formalización de sus procesos de gobernanza [Tabla 5].

Tabla 5*Fases, acciones, responsables y herramientas/recursos para el gobierno corporativo en una pyme*

FASE	ACCIONES CLAVE	RESPONSABLES	HERRAMIENTAS / RECURSOS
Diagnóstico inicial	Evaluar estructuras, procesos y cultura organizacional. Analizar la etapa de crecimiento de la empresa para adaptar el modelo de gobernanza.	Gerente/Consultor externo.	Entrevistas, encuestas, diagnóstico interno.
Sensibilización	Capacitar a los socios y los líderes sobre los beneficios de la gobernanza y su impacto en la competitividad. Realizar talleres sobre GC, ética y sostenibilidad.	Alta dirección.	Talleres, charlas, casos de éxito.
Órganos de gobierno	Crear las juntas asesora/directiva, incluso si hay un solo accionista.	Accionistas/Gerencia general/consultor externo.	Incluir miembros externos con experiencia en áreas claves (finanzas, estrategia, sector). Definir los perfiles, las funciones y el cronograma de las reuniones. Proponer remuneración variable en conformidad con los resultados y las metas alcanzadas.
Comités y roles	Establecer comités según necesidades: auditoría, innovación y tecnología, sostenibilidad, talento humano.	Junta/Alta dirección.	Asignar responsabilidades claras y promover la participación de líderes de área. Fomentar la generación de ideas desde la operación hacia la estrategia.
Políticas y acuerdos	Redactar políticas de ética, conflicto de interés y sostenibilidad. Formalizar acuerdos de accionistas y estatutos.	Accionistas, junta asesora y alta dirección (gerencia y líderes de área).	Charlas, capacitación. Asegurar que todos los colaboradores conozcan y apliquen los procedimientos.
Controles internos	Definir indicadores de gestión (KPIs) por área. Realizar auditorías internas periódicas.	Junta asesora/Alta dirección y líderes de área.	Utilizar herramientas tecnológicas como <i>dashboards</i> , IA y los canales de denuncia.
Participación colectiva	Involucrar a accionistas, asesores y líderes en decisiones estratégicas.	Junta/Alta dirección.	Establecer mecanismos de votación y consenso en las juntas. Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.
Talento humano	Alinear el talento con la estrategia empresarial. Realizar diagnósticos de cultura organizacional.	Alta dirección/talento humano y líderes de área.	Diseñar planes de formación, bienestar y retención.
Innovación y tecnología	Implementar soluciones tecnológicas adaptadas al tamaño y sector	Alta dirección/ líderes de área.	ERP, BI, automatización, inversión en I + D Medir el impacto de la tecnología en los procesos y los resultados.

	Fomentar la cultura de innovación desde todos los niveles.		
Sostenibilidad	Incorporar prácticas sostenibles en las operaciones y la cadena de valor. Alinear la estrategia con los ODS y estándares como los de la GRI.	Alta dirección/líderes de área.	Medir y reportar el impacto ambiental y social.

Fuente: elaboración de los autores.

8. Conclusiones

Este estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo de GC adaptado a las necesidades de las pymes en Colombia. A partir del análisis cualitativo de diversas empresas que han implementado prácticas de gobernanza, se evidenció que el GC es una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad, el crecimiento y la consolidación de las pymes en el entorno empresarial colombiano.

Uno de los hallazgos más significativos fue que las empresas analizadas han logrado superar etapas críticas de desarrollo —como el denominado “valle de la muerte”— gracias a la implementación de estructuras de gobernanza que promueven la toma de decisiones estratégicas, la transparencia y la participación de los órganos societarios. Estas estructuras permiten integrar a la alta gerencia, los socios y los miembros externos de las juntas directivas en un proceso colaborativo que fortalece la inteligencia colectiva y la visión a largo plazo.

El GC no solo actúa como un mecanismo de control, sino que se convierte en un aliado estratégico de la gerencia. La inclusión de miembros externos en las juntas directivas/asesoras aporta objetividad, experiencia multisectorial y una perspectiva independiente que enriquece la formulación de estrategias empresariales. Esta dinámica les permite a las pymes tomar decisiones más informadas alineadas con los intereses de los socios y con una visión integral del entorno.

El GC facilita el diálogo entre los socios, permitiendo discutir intereses, resolver conflictos y anticipar desafíos futuros. Esta interacción fortalece la cohesión interna y promueve una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad. La articulación entre la estrategia definida en las juntas directivas y la realidad operativa de las empresas permite una gestión más efectiva y adaptada a las necesidades del mercado.

El diseño e implementación de un modelo de GC representa una oportunidad estratégica para las pymes colombianas. Este modelo no solo mejora la eficiencia organizacional, sino que promueve una cultura empresarial basada en la transparencia, la participación y la sostenibilidad. Este estudio demostró que, cuando se adapta a la realidad de cada empresa, el GC puede ser un factor determinante para su éxito y permanencia en el tiempo.

Cuando se habla de GC en las pymes, se piensa que esto solo es para las grandes empresas, pero, de lo que se evidenció en las entrevistas y de las reuniones con miembros de las juntas directivas, es posible concluir que, sin importar el tamaño, se puede iniciar con un GC a la medida desde la fase del diagnóstico para comprender el estado actual, hasta materializarlo en un acuerdo de accionistas y definir qué hacer en caso de que existan diferencias en los socios. Asimismo, será necesario redactar un manual de derechos y deberes, crear una junta asesora con los socios, el gerente —que, en algunas pymes, es el único socio— y los asesores externos, donde se pueda

alinearse la estrategia de la empresa y ayudar a pensar en el entorno para poder tomar las mejores decisiones basados en inteligencia colectiva.

Esta propuesta va más allá del aporte tradicional al GC, puesto que explica cómo la implementación de sus fases debe incluir aspectos hoy fundamentales y correlacionados a todas las empresas, independientemente de su tamaño o nivel de madurez, incluyendo la gestión estratégica del talento humano, la innovación y la adaptación tecnológica, y la sostenibilidad. Este es el principal aporte para las pymes, pues, de manera transversal, se identificó como estos aspectos son los grandes retos que se deben gestionar desde la cultura del buen gobierno.

Referencias

- Actualícese. (2022, 4 de agosto). *Funciones y obligaciones del revisor fiscal*. <https://actualicese.com/funciones-y-obligaciones-del-revisor-fiscal/?srsltid=AfmBOorG8fikjYAaqQsvbBdrOwegAyQm9wcCjYICt2wm504MY0xcK8Ka>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria), Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda), Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia, Corporación Andina de Fomento (CAF), & Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). *Código de mejores prácticas corporativas*. Código país. <https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Co%CC%81digo-Pai%CC%81s-2014.pdf>
- Auditool. (2025, 30 de marzo). *¿Por qué fallan los controles internos?* <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/por-que-fallan-los-controles-internos#:~:text=Un%20control%20interno%20falla%20cuando,incumplimientos%20normativos%20o%20incluso%20fraudes>
- Badiola Monsalve, L. (2012, 6 de noviembre). *Mitos y realidades del gobierno corporativo en las pymes*. Auditool. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/mitos-y-realidades-del-gobierno-corporativo-en-las-pymes>
- Corporación Andina de Fomento, CAF. (2011). *Lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para las pyme y empresas familiares*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/558>
- Cámara Colombiana de la Infraestructura. (s. f.). *¿Qué es gobierno corporativo?* https://infraestructura.org.co/FortalecimientoEmpresarial/Conceptos/QU%C3%89_ES_GOBIERNO_CORPORATIVO.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá, Superintendencia de Sociedades de Colombia, & Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras). (2020, noviembre). *Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/5ac67c48-aa51-4b0a-80a8-a3c5aebc95a6>
- Colombia, Superintendencia de Sociedades. (2018). *Indicadores de gobierno corporativo en empresas de capital cerrado 2018*. https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/responsabilidad-social-empresarial/-/asset_publisher/vsoy/content/indicadores-de-gobierno-corporativo-en-empresas-de-capital-cerrado-2018
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras. (2023, 16 de mayo). *Según estudio de Confecámaras el 33,5 % de las empresas del país sobreviven al término de cinco años*. <https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/>

- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras. (s. f.). *La supervivencia empresarial en Colombia: estudio de los factores clave que impulsan la permanencia de las empresas en el mercado*. https://img.lalr.co/cms/2023/05/16174901/ESTUDIO-SUPERVIVENCIA-MAYO-9-1_compressed.pdf
- Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, Cepyme. (2018, enero). *Guía de buen gobierno para empresas pequeñas y medianas*. <https://cepyme.es/guia-de-buen-gobierno-para-pymes/>
- Convene. (2023, 22 de abril). *Gobierno corporativo: finalidad, beneficios y mejores prácticas*. <https://www.azeusconvene.es/blog/gobierno-corporativo#:~:text=Finalidad%20del%20gobierno%20corporativo,ambiente%20de%20confianza%20entre%20ellos>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte). (s. f.). *Risk solutions for corporate governance*. <https://www.deloitte.com/na/en/search-results.html?qr=risk%20solutions%20for%20corporate%20governance>
- Dini, M., & Stumpo, G., coord. (2020, 28 de diciembre). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- Duport Jaramillo, E. (2018, 2 de septiembre). *El consejo asesor*. <https://duportabogados.com/el-consejo-asesor/>
- Edmates. (s. f.). *Corporate Governance Manager*. <https://www.edmates.com/career-guide/corporate-governance-manager/#:~:text=Identifying%20and%20Managing%20Risks%3A%20The,internal%20controls%20to%20mitigate%20risks>
- El Espectador (2023, 2 de marzo). Las 10 principales razones por las que fracasan los emprendimientos. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/las-10-principales-razones-por-las-que-fracasan-los-emprendimientos/>
- El Espectador. (2023, 31 de julio). Las 13 razones por las que fracasan los emprendimientos. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/por-que-fracasan-los-emprendimientos/>
- Family Firm. (2023, 16 de noviembre). *¿Qué diferencia hay entre una junta directiva y una junta asesora?* <https://ffcconsulting.com/que-diferencia-hay-entre-una-junta-directiva-y-una-junta-asesora/#:~:text=La%20Junta%20Directiva%20es%20un,Junta%20Asesora%20no%20to%20ma%20decisiones>
- Forbes. (2017, 21 de diciembre). *Pymes en Latinoamérica, ¿empresa familiar?* Invitado Forbes. https://forbes.com.mx/pymes-en-latinoamerica-empresa-familiar/#:~:text=Por%20Jonatan%20Loidi*%20El%2070%25%20de%20las,verdad%2C%20no%20es%20nada%20simple%20de%20responder

- Gómez Betancourt, G. & Zapata Cuervo, N. (2013). Gobierno corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Entramado*, 9(2), 98-117. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265429948008>
- González Patiño, J. S., & Llanes Valenzuela, M. C. (2024, febrero). *Una mirada a las mipymes en Colombia*. BBVA Research. https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf
- Imedi, especialistas en Imágenes Diagnósticas S. A. S. (s. f.-a). *Estados financieros*. <https://imedi.com.co/estados-financieros/>
- Imedi, especialistas en Imágenes Diagnósticas S. A. S. (s. f.-b). *Nosotros*. <https://imedi.com.co/especialistas-en-radiologia/>
- International Finance Corporation, IFC. (s. f.). *Corporate Governance*. <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance>
- La Nota Económica. (s. f.). *Gobierno corporativo se vuelve un tema clave para la sostenibilidad de los emprendimientos en Colombia*. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/gobierno-corporativo-se-vuelve-un-tema-clave-para-la-sostenibilidad-de-los-emprendimientos-en-colombia/>
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿qué es?, y ¿cómo andamos por casa? *Cuadernos de Economía*, 40(120), 207-237. DOI: 10.4067/S0717-68212003012000002
- López G., J. I., director. (2024, 11 de diciembre). *Prácticas de gobernanza en las pymes colombianas: uno de los mayores retos para su crecimiento*. Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), equipo de investigación. <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/practicas-de-gobernanza-en-las-pymes-colombianas-uno-de-los-mayores-retos-para-su-crecimiento/#:~:text=Estas%2C%20a%20su%20vez%2C%20tienen%20una%20correlaci%C3%B3n,con%20el%20crecimiento%20empresarial>
- Oficina Virtual LOF. (2023, 14 de octubre). *Duración promedio de una pyme en Chile: datos y estadísticas*. <https://www.oficinavirtuallof.cl/2023/10/14/duracion-promedio-de-una-pyme-en-chile-datos-y-estadisticas/>
- Olarte Ortega, J. D., & Montoya Ríos, P. (2017). Gobierno corporativo en la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia. Un acercamiento al fenómeno del emprendimiento. Medellín [tesis de maestría, Universidad EAFIT, Medellín]. <https://repository.eafit.edu.co/items/b305c14f-e924-4c9d-839b-186d7bbb3a19>
- Oneto, A. (2025, 25 de febrero). *Gobierno corporativo: el secreto de las organizaciones que perduran*. Corporación Andina de Fomento (CAF). <http://caf.com/es/blog/gobierno-corporativo-el-secreto-de-las-organizaciones-que-perduran/#:~:text=Al%20gobierno%20corporativo%20debe%20entend%C3%A9rselo,y%20alta%20gerencia%20como%20implementadores>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2016, 17 de agosto). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20*. París: OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Red Cinco S. A. S. (s. f.). Sitio web <https://www.cinco.com.co/>

Reséndiz, J. C. (2019, 22 de octubre). *Retos y beneficios del gobierno corporativo en las empresas familiares*. KPMG [Peat Marwick International (PMI) y Klynveld Main Goerdeler (KMG)] <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/retos-y-beneficios-del-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares>

Rivulis Plástico Riego Ltda. (s. f.). Sitio web. <https://www.rivulis.com/>

TFG Online. (s. f.). *Estudio de caso: características, objetivos y metodología*. <https://tfgonline.es/estudio-de-caso/>

Trujillo Dávila, M. A., Guzmán Vásquez, A., & Prada Ramírez, F. J. (2015). *Juntas directivas en el desarrollo del gobierno corporativo*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). <https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Juntas-directivas-en-el-desarrollo-del-Gobierno-Corproativo.pdf>

UDD Ventures. (2021, 13 de abril). *Gobierno corporativo en pymes*. <https://uddventures.udd.cl/blog/gobierno-corporativo-en-pymes>

Villanueva Chang, J. (2022, 2 de septiembre). *¿Cómo se integra COSO con el Gobierno Corporativo?* Auditool. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/como-se-integra-coso-con-el-gobierno-corporativo>

Zona Logística S. A. S. (Zona Logistik). (s. f.). *Nosotros*. <https://www.zonalogistica.com.co/nosotros/>

Apéndices

Apéndice 1. preguntas de las entrevistas

A1.1 *Conocimiento de la empresa*

- 1) Tamaño de la empresa y operaciones: ¿Cuántos años lleva operando la empresa y cuántos empleados tienen actualmente?
- 2) Aspectos financieros: ¿Podría compartir una aproximación de la facturación anual de la empresa?
- 3) Alcance del mercado: ¿En qué mercados o regiones opera la empresa y cuál considera que es su posición en el mercado?
- 4) Proyectos destacados: ¿Cuáles son los proyectos más importantes en los que la empresa está trabajando actualmente?
- 5) Desafíos organizacionales: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el contexto actual del mercado?
- 6) Estrategia empresarial: ¿Cuál es la estrategia principal de la empresa para mantenerse competitiva y lograr el crecimiento?
- 7) Propuesta de valor: ¿Qué diferencia a la empresa de sus competidores? ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes?
- 8) Innovación y tendencias: ¿Cómo está adoptando la empresa las nuevas tendencias o tecnologías en su sector?
- 9) Gobierno corporativo: ¿Qué prácticas de gobierno corporativo o principios de sostenibilidad implementa la empresa?

A1.2 *Gobierno corporativo*

- 1) Estructura organizacional: ¿Cómo está organizada actualmente la estructura de su empresa en términos de roles y responsabilidades? Organigrama
- 2) Toma de decisiones estratégicas: ¿Quiénes participan en la toma de decisiones estratégicas y qué procesos siguen para llegar a un consenso?
- 3) Alta dirección: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la alta dirección por la falta de un buen gobierno corporativo?
- 4) Control interno: ¿Qué mecanismos de control interno utilizan actualmente para garantizar que se alcancen las metas propuestas? ¿Son efectivos?
- 5) Transparencia y rendición de cuentas: ¿Qué prácticas de transparencia y rendición de cuentas implementan para asegurar una buena gestión corporativa?
- 6) Políticas y procedimientos: ¿Qué tan claros y establecidos están los procedimientos y políticas para guiar a los empleados y la dirección?
- 7) Metas estratégicas: ¿Cómo definen y comunican las metas estratégicas dentro de la empresa? ¿Qué tan alineados están los diferentes departamentos?

- 8) Herramientas tecnológicas: ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utilizan para facilitar la gestión del gobierno corporativo y el control interno?
- 9) Retos específicos: ¿Qué retos específicos enfrentan para diseñar un sistema de gobierno corporativo adecuado para su Pyme?
- 10) Perspectiva futura: ¿Qué mejoras considera que podrían implementarse para que la empresa alcance sus metas estratégicas de manera más eficiente?

Apéndice 2. Entrevista a Zona Logística

“Zona Logística nace el primero de mayo de 2008 como respuesta a la política mundial de tercerización de procesos que hoy por hoy viene implementando las empresas. Somos una organización dedicada a soluciones logísticas a la medida que ofrece a los clientes un portafolio integral en todo lo relacionado con la cadena de abastecimiento. Nuestra compañía está enfocada al sector industrial y no a personas naturales, esto nos permite poner todo el cuidado y atención a un grupo de clientes muy específico” (Zona Logística, J. Jaramillo, comunicación personal, 19 de junio de 2025. Tesis de un diseño de un gobierno corporativo para una pyme colombiana. C. Marín, entrevistador).

A2.1 Resultados del Apéndice A1.1

P. ¿Cuántos años lleva operando la empresa y cuántos empleados tienen actualmente?

R. Nace en mayo del 2008, con cerca de 600 empleados en todo el país

P. ¿Podría compartir una aproximación de la facturación anual de la empresa?

R. Ventas 2024 \$69,000 millones y cumpliendo presupuesto para el 2025 con \$83,500 millones

P. ¿En qué mercados o regiones opera la empresa y cuál considera que es su posición en el mercado?

R. Actualmente todo Colombia, excepto zona Amazonas y parte de la Orinoquia. Actualmente cuenta con 28 sedes (plataformas de distribución en el país)

P. ¿Cuáles son los proyectos más importantes en los que la empresa está trabajando actualmente?

R. Montaje de ERP y articulación con IA para mejorar procesos, reducir tiempos, y costos.

P. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el contexto actual del mercado?

R. El recurso humano es el reto más importante que tiene la compañía, no solo la Reforma Laboral que afectará los resultados, sino el retener a los empleados, dado el mundo cambiante laboral en que vivimos.

P. ¿Cuál es la estrategia principal de la empresa para mantenerse competitiva y lograr el crecimiento?

R. Servicio, servicio y más servicio. La compañía ha desarrollado servicios 3PL a la medida del cliente, con mucha información en línea para él, con conexión directa desde el software de los clientes, hasta la plataforma (software de servicios e información) que tiene ZONA LOGISTICA.

P. ¿Qué diferencia a la empresa de sus competidores? ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes?

R. Desarrollo a la medida de los servicios a los clientes (*tailor made*). Buscando siempre servicios a la medida, flexibles y de precio competitivo.

P. ¿Cómo está adoptando la empresa las nuevas tendencias o tecnologías en su sector?

R. Innovación permanente en su plataforma de software, en seguimiento y monitoreo de rutas. Innovación en todos los procesos, no solo operativos sino administrativos

P. ¿Qué prácticas de gobierno corporativo o principios de sostenibilidad implementa la empresa?

R. El Gobierno Corporativo ha sido todo un proceso. A pesar de ser socio único, se tomó la decisión hace varios años de conformar una Junta Asesora con miembros externos, con reuniones mensuales programadas al inicio del año, y recibiendo las recomendaciones impartidas por ella.

P. ¿Qué mejoras considera que podrían implementarse para que la empresa alcance sus metas estratégicas de manera más eficiente?

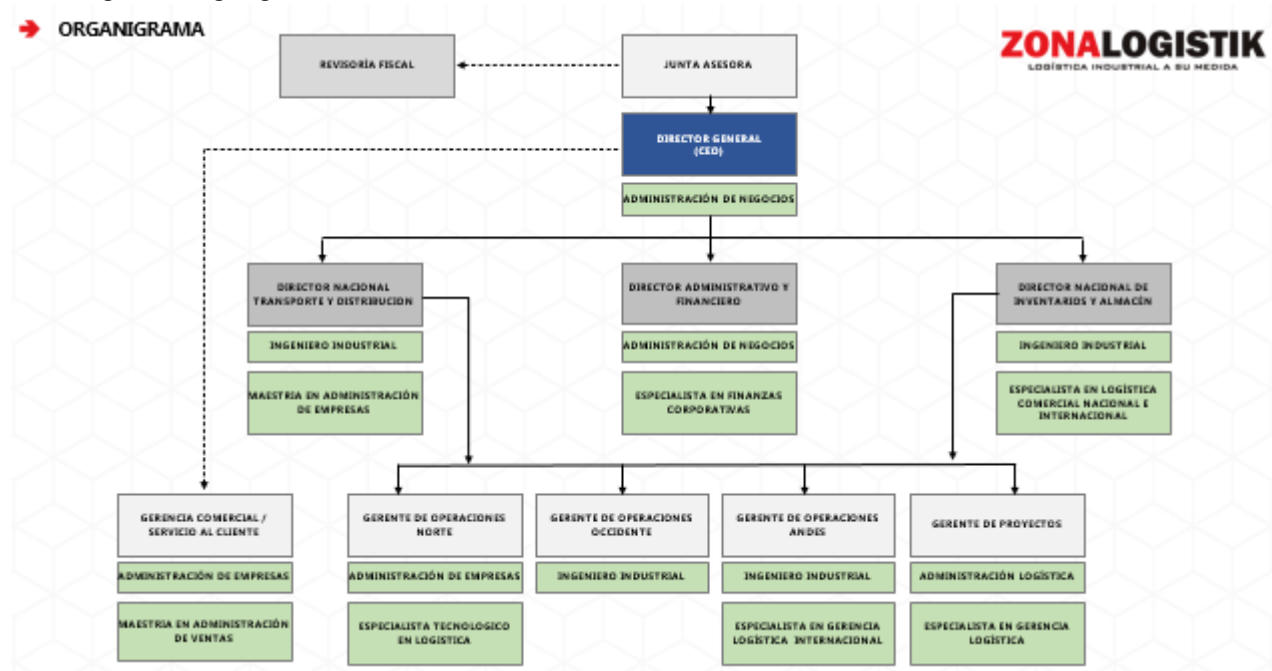
R. Seguir penetrando el mercado colombiano, y de la mano de los clientes abrir un par de sedes regionales dentro de los próximos 5 años. Ya seleccionamos Perú como una de los nuevos países para operar y estamos en el estudio de definir el segundo país. Se espera llegar a los \$100,000 millones en ventas en el 2026 manteniendo el margen ebitda del 12%.

A2.2 Resultados del Apéndice A1.2

P. ¿Cómo está organizada actualmente la estructura de su empresa en términos de roles y responsabilidades?

R. Organigrama.

Zona Logística. Organigrama



Fuente: Zona Logística. Archivo personal de los autores.

P. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones estratégicas y qué procesos siguen para llegar a un consenso?

R. Las decisiones estratégicas siempre se llevan a la Junta Asesora, ya sea de manera presencial mensualmente, o si es del caso, de manera virtual en fechas extemporáneas a dichas fecha y que obviamente estas ameriten la decisión de la Junta. El proceso es simple, las decisiones estratégicas se analizan y estudian dentro de la Junta, y la decisión se toma por mayoría.

P. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la alta dirección por la falta de un buen gobierno corporativo?

R. Creemos que existen varios desafíos al no tener una estructura clara de control, sin un buen gobierno corporativo, algunos de estos son los siguiente: i) las decisiones importantes pueden depender de pocas personas, lo que aumenta el riesgo de errores estratégicos. El empresario (Gerente) sabe mucho de su operación, pero cuatro, seis o más ojos ven mejor que dos; ii) Se puede incurrir en una falta de visión estratégica a largo plazo. Acá la Junta Asesora es fundamental, dado que puedo ocurrir que la Gerencia la “atrapé” el día a día; iii) Falta de rendición de cuentas. Cuando no hay supervisión efectiva de la Junta Asesora o Directiva, así como de los accionistas, las Gerencia o altos ejecutivos pueden actuar sin consecuencias, afectando la sostenibilidad de la empresa.

P. ¿Qué mecanismos de control interno utilizan actualmente para garantizar que se alcancen las metas propuestas? ¿Son efectivos?

R. Creemos que son efectivos, los resultados no solo financieros sino de cumplimiento, y de servicio al cliente lo demuestran. Se utilizan los siguientes mecanismos de control interno: i) Lo que llamamos el saber hacer, acá los propios ejecutores de procesos aplican controles en su día a día y permanentemente los supervisores y líderes de procesos hacen seguimiento y generan alertas; ii) Tenemos un Área de Auditoría que realiza auditorías internas periódicas, esto nos permite detectar desviaciones, evaluar la eficacia de los controles existentes y proponer acciones correctivas; iii) Adicionalmente cada área de Zona Logística tienen unos medidores (Indicadores de gestión KPI), que son utilizados para medir el avance hacia los objetivos y tomar decisiones basadas en datos.

P. ¿Qué prácticas de transparencia y rendición de cuentas implementan para asegurar una buena gestión corporativa?

R. Para nosotros el recurso humano es lo más valioso. Trabajamos fuerte en la cultura organizacional ética, donde fomentamos valores como la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas es un control preventivo poderoso.

P. ¿Qué tan claros y establecidos están los procedimientos y políticas para guiar a los empleados y la dirección?

R. Trabajamos con unas políticas y procedimientos documentados, las cuales aseguran que todos los colaboradores conozcan y sigan las reglas del juego, reduciendo la improvisación y los errores.

P. ¿Cómo definen y comunican las metas estratégicas dentro de la empresa? ¿Qué tan alineados están los diferentes departamentos?

R. Una vez se determine una meta estratégica de la compañía, aprobada en la Junta Asesora, esta se transmite en un lenguaje claro a los diferentes Comités para que sea irradiada a toda la compañía.

P. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utilizan para facilitar la gestión del gobierno corporativo y el control interno?

R. Estamos utilizando las siguientes herramientas tecnológicas: i) Unos *dashboards* e indicadores clave (KPI) bajo plataformas Power BI que nos permiten visualizar en tiempo real el desempeño y trata de evaluar potenciales riesgos, facilitando la toma de decisiones informadas;(ii) En proceso de integración y automatización con inteligencia artificial, para detectar patrones, evaluar riesgos, reducir posibles errores humanos por digitación y/o lectura; y iii) contamos con un canal de denuncia y ética corporativa, que permiten a empleados y terceros reportar irregularidades de forma segura y anónima.

P. ¿Qué retos específicos enfrentan para diseñar un sistema de gobierno corporativo adecuado para su Pyme?

R. Creemos que el mayor reto ya lo superamos hace varios años. Este fue la falta de conocimiento o cultura de gobernanza, cuando no sabíamos qué era el gobierno corporativo ni cómo puede beneficiar a Zona Logística. Una vez conocimos sus bondades, se eliminó la resistencia al cambio o a la adopción de prácticas inadecuadas. Hoy creemos que tenemos dos retos específicos: i) La dificultad para equilibrar operación y estrategia, dado que implementar el gobierno corporativo implica estructurar procesos, roles y controles, lo cual puede parecer una carga adicional frente a las urgencias del día a día de la compañía, y en especial la nuestra; y ii) la adaptación a la etapa de crecimiento, dado que las necesidades de gobierno corporativo cambian según la etapa de Zona Logística, hoy estamos en etapa de expansión y a la vez de consolidación en ciertos procesos. No hay una fórmula única, y eso puede generar confusión.

Apéndice 3. Entrevista a Imedi

P. ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es el tamaño? ¿Cuánta gente tienen?

R. Prestan servicios de imágenes diagnósticas complejos y básicos. Tienen 110 empleados y proyectan ventas de 18 mil millones.

P. ¿Con cuáles EPS trabajan?

R. Trabajan con EPS Sura, Savia Salud, Allianz, Sanitas, Cosmédico, Somer, Compuertas Aéreas, Universidad de Antioquia, entre otros.

P. ¿Solo es Antioquia o están en otras regiones?

R. Ubicados en Rionegro, atienden los 24 municipios del Oriente Antioqueño, además de Medellín, Guarne y Urabá.

P. ¿Qué desafíos como empresa ven como lo más importante?

R. El mayor desafío es no depender tanto de las EPS y mantener un buen flujo de caja.

P. ¿Cuáles son los principales riesgos?

R. Riesgos: la cartera, dependencia de EPS, y la competencia.

P. ¿Cuál es la principal estrategia de la empresa para mantenerse competitiva?

R. Estrategia basada en calidad, oportunidad, precio y calidez. Cuentan con radiólogos sub-especialistas y tecnología de vanguardia.

P. Desde el gobierno corporativo, ¿qué prácticas o principios de sostenibilidad implementa la empresa?

R. Se fortaleció el gobierno corporativo con reuniones formales, asesores externos, acuerdo de accionistas y estatutos.

P. ¿Cuál es la propuesta de valor?

R. Ofrecer bienestar y apoyo a los pacientes y a los asegurados, a todos los clientes. Tenemos tres tipos de clientes: institucional, el médico prescriptor y el paciente, y buscamos satisfacer las necesidades de los tres.

P. ¿Cómo ve el futuro de la empresa en los próximos 5 años y qué planes tienen para alcanzar esos objetivos?

R. Proyectan diversificación en servicios y modelos de atención, con alianzas estratégicas. El equipo humano es esencial.

P. ¿Cuáles son los miembros de junta directiva?

R. Son tres socios mayoritarios, dos asesores externos y dos administrativos del equipo gerencial.

P. ¿Cuáles son los perfiles de las personas externas?

R. Juan Darío (financiero) y Sebastián Duque (experiencia en EPS y otras empresas como comercial).

P. En la toma de decisiones, ¿quiénes participan en las decisiones estratégicas y cómo llegan a un consenso?

R. Las decisiones se toman en junta. Hay un comité primario de cinco directores en el equipo administrativo de Imedi que generan propuestas para la junta. Participan socios radiólogos, gerente y asesores externos. Junta mensual el segundo jueves.

P. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la alta dirección por la falta de un buen gobierno corporativo?

R. Gran reto: alinear intereses de todos los socios, especialmente los que son empleados, para mantenerlos comprometidos y satisfechos. Además, mantener consolidado el talento humano enfocado en la estrategia de la empresa.

P. ¿Qué mecanismos de control interno utilizan actualmente para garantizar que se alcancen las metas propuestas? ¿Son efectivos?

R. La gerente proyecta la inclusión de nuevo talento humano con base en el crecimiento de la demanda, cuidando no exceder el presupuesto. Usan indicadores de capacidad instalada y ociosa. También tienen un control riguroso sobre el consumo de medicamentos, que representa un rubro importante en los costos.

Apéndice 4. Entrevista a Rivulis

Rivulis Plastro Riego Ltda. es la filial chilena de Rivulis, una compañía global líder en soluciones de microirrigación, con presencia en más de 35 países y una red de más de 3.300 socios comerciales. Fundada en Chile en el año 2000, la empresa ha consolidado su posición en el mercado local como un proveedor confiable de sistemas de riego tecnificado para los sectores agrícola,

hortícola, frutícola, invernaderos y minería. Su sede se encuentra en Quilicura, Santiago, y cuenta con un equipo de 65 colaboradores.

Rivulis se distingue por ofrecer sus exclusivos productos a través de su red de distribución en más de 120 países, también en la ejecución de proyectos "llave en mano", integrando ingeniería, suministro de equipos (como cintas de goteo, goteros, filtrado y fertirriego), instalación y acompañamiento técnico. Su propuesta de valor se basa en la eficiencia hídrica, la innovación y el conocimiento técnico adaptado a las necesidades locales. A nivel global, invierte el 2 % de sus ingresos en investigación y desarrollo, con centros de innovación en Israel y California.

En Chile, ha desarrollado soluciones personalizadas incluso para la industria minera, aportando a procesos como la lixiviación y reutilización de aguas. Su compromiso con la sostenibilidad, la tecnología y el soporte técnico especializado la posiciona como un actor clave en el desarrollo de una agricultura más eficiente y resiliente.

P. ¿Cuántos años lleva operando la empresa y cuántos empleados tienen actualmente?

R. La empresa inició actividades como persona jurídica el 5 de abril del año 2000, actualmente bajo la razón social Rivulis Plastro Riego Ltda.

P. ¿Podría compartir una aproximación de la facturación anual de la empresa?

R. Rivulis Plastro Riego Ltda en Chile factura aproximadamente 16 millones de dólares al año, incluyendo las ventas realizadas a Colombia y Centroamérica.

P. ¿En qué mercados o regiones opera la empresa y cuál considera que es su posición en el mercado?

R. Opera en Chile, Colombia y Centroamérica. Además, exporta productos a filiales en Argentina, Perú y Brasil. En su sector, ocupa la segunda posición en facturación en el mercado.

P. ¿Cuáles son los proyectos más importantes en los que la empresa está trabajando actualmente?

R. Ofrecen soluciones integrales de micro-riego para agricultura, viñedos, horticultura, invernaderos y minería, con clientes clave como Hortifrut y Planasa. En minería, participan en proyectos con Codelco, Minera Escondida, Spence, Centinela, entre otros, especialmente en procesos de filtración y lixiviación.

P. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el contexto actual del mercado?

R. El principal reto es mantener una innovación constante. Para ello, destinan el 2 % del presupuesto global a I + D. Además, buscan ampliar su presencia en segmentos no atendidos en América Latina y nuevas regiones emergentes como Asia, África y Europa del Este.

P. ¿Cuál es la estrategia principal de la empresa para mantenerse competitiva y lograr el crecimiento?

R. Se enfocan en la innovación de productos (cintas, goteros y micro-aspersores), expansión de su red de distribuidores y fortalecimiento de capacidades de producción en regiones con mayor demanda.

P. ¿Qué diferencia a la empresa de sus competidores? ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes?

R. Ofrecen un portafolio completo de micro-riego, proyectos llave en mano y servicios de ingeniería especializada para agricultura y minería. Incorporan tecnologías AG-Tech de fácil acceso para el cliente.

P. ¿Cómo está adoptando la empresa las nuevas tendencias o tecnologías en su sector?

R. Han desarrollado productos avanzados e incorporado herramientas digitales como ReelView (monitoreo satelital de cultivos), calculadoras hidro-administrativas y soluciones con inteligencia artificial integradas en su sitio web.

P. ¿Qué prácticas de gobierno corporativo o principios de sostenibilidad implementa la empresa?

R. Rivulis aplica una estrategia sólida de sostenibilidad alineada con los principios ESG y los ODS de la ONU. Publica informes ESG anuales basados en estándares GRI, con indicadores de agua, carbono, residuos y eficiencia energética. Destacan la instalación de paneles solares en sus plantas, una planta de reciclaje en California, y la meta de alcanzar 30 % de materias primas recicladas para 2025. Desde lo social, promueven la inclusión de pequeños agricultores —especialmente mujeres— mediante acceso a tecnologías, microfinanzas y proyectos certificados de carbono. En gobernanza, cuentan con auditoría interna, consulta a *stakeholders*, reportes públicos y enfoque de mejora continua. Integran sostenibilidad, innovación y responsabilidad empresarial en toda su cadena de valor.

P. ¿Qué mejoras considera que podrían implementarse para que la empresa alcance sus metas estratégicas de manera más eficiente?

R. Plantean ampliar la capacidad de producción local —como ya han hecho en Brasil— para reducir costos logísticos y mejorar la adaptabilidad regional. Buscan fortalecer su red de distribución en mercados no atendidos, aumentar la inversión en I + D, e incrementar la formalización y comunicación de sus prácticas sostenibles mediante reportes ESG más detallados. Estas acciones fortalecerán su liderazgo en micro-irrigación y les permitirán avanzar hacia un crecimiento más sostenible y competitivo a nivel global.

P. ¿Cómo está organizada actualmente la estructura de su empresa en términos de roles y responsabilidades?

R. Actualmente contamos con una estructura organizacional funcional. Tenemos una Gerencia General en cabeza de quien lidera la operación local, apoyado por las áreas de Ingeniería de Proyectos, Comercial, Operaciones (incluyendo Logística y Producción), Administración y Finanzas, y Soporte Técnico. Cada área cuenta con responsables de equipo y jefaturas que reportan a la dirección, lo cual facilita la alineación con la estrategia global de Rivulis. A nivel global, seguimos una estructura matricial que permite sinergia entre países y alineación con las metas corporativas.

P. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones estratégicas y qué procesos siguen para llegar a un consenso?

R. La toma de decisiones estratégicas la lidera la Gerencia General local, en coordinación con la dirección regional de Rivulis para Sudamérica. Participan además los líderes de área y, dependiendo del tema, se involucra personal de I + D, producción, ventas o proyectos. Utilizamos comités internos y herramientas de análisis como tableros de KPI, revisiones trimestrales y escenarios de planificación para llegar a consensos informados y alineados con la estrategia global.

P. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la alta dirección por la falta de un buen gobierno corporativo?

R. En nuestro caso, al formar parte de un grupo global con estándares exigentes, contamos con políticas sólidas. Sin embargo, un desafío constante es adaptar las buenas prácticas de gobierno corporativo al contexto local sin perder agilidad. A veces, el exceso de burocracia en los reportes globales puede ralentizar ciertas decisiones operativas, por eso buscamos un equilibrio entre el cumplimiento corporativo y la flexibilidad local.

P. ¿Qué mecanismos de control interno utilizan actualmente para garantizar que se alcancen las metas propuestas? ¿Son efectivos?

R. Implementamos controles internos basados en auditorías internas periódicas, revisiones mensuales de desempeño financiero y operativo, y herramientas tecnológicas como ERP para trazabilidad de procesos. A nivel corporativo se revisan riesgos, cumplimiento y avance de indicadores clave. Estos mecanismos han sido efectivos, aunque siempre buscamos oportunidades de mejora continua, sobre todo en trazabilidad de proyectos y cumplimiento de cronogramas.

P. ¿Qué prácticas de transparencia y rendición de cuentas implementan para asegurar una buena gestión corporativa?

R. Publicamos informes internos mensuales con indicadores clave de desempeño, participamos en auditorías internas y externas, y entregamos reportes ESG anuales alineados con estándares GRI. Además, fomentamos una cultura de comunicación abierta donde los líderes informan avances y decisiones al equipo de manera periódica. La rendición de cuentas es una práctica constante en Rivulis, desde la operación local hasta el reporte global.

P. ¿Qué tan claros y establecidos están los procedimientos y políticas para guiar a los empleados y la dirección?

R. Contamos con manuales de procedimiento por área, políticas globales corporativas y protocolos específicos para seguridad, compras, proyectos y cumplimiento ESG. Se actualizan de forma continua y están disponibles en nuestra intranet interna. También realizamos inducciones y capacitaciones para asegurar que todo el equipo conozca y aplique estas políticas correctamente.

P. ¿Cómo definen y comunican las metas estratégicas dentro de la empresa? ¿Qué tan alineados están los diferentes departamentos?

R. Las metas estratégicas se definen anualmente en conjunto con la dirección regional y el corporativo. A nivel local, las traducimos en planes de acción para cada área, que se comunican en reuniones generales y comités de seguimiento mensual. Los departamentos están alineados a través de KPI compartidos, plataformas colaborativas y una cultura de trabajo basada en objetivos comunes.

P. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utilizan para facilitar la gestión del gobierno corporativo y el control interno?

R. Utilizamos un sistema ERP para la gestión financiera y logística, CRM para el seguimiento comercial, y herramientas como Power BI para visualización de datos y análisis de desempeño. Además, contamos con plataformas digitales desarrolladas por Rivulis como ReelView para monitoreo agrícola, y sistemas de trazabilidad técnica para proyectos.

P. ¿Qué retos específicos enfrentan para diseñar un sistema de gobierno corporativo adecuado para su Pyme?

R. Aunque operamos como filial de una multinacional, localmente tenemos dinámicas de PyME. El principal reto es mantener una estructura de gobierno robusta sin perder eficiencia. También enfrentamos desafíos en la formalización de procesos en áreas como recursos humanos o seguimiento de proyectos menores. Nuestra meta es consolidar un sistema flexible, pero con altos estándares éticos, técnicos y de sostenibilidad.

Apéndice 5. Entrevista a Red Cinco

Red Cinco es un operador logístico con más de 10 años de trayectoria en el mercado, especializado en el transporte de carga a nivel nacional e internacional. Nos enfocamos en brindar soluciones logísticas integrales, conectando de manera eficiente todos los eslabones clave del proceso de importación y exportación. Nuestro compromiso es ofrecer un servicio personalizado, adaptado a las necesidades específicas de cada cliente, con altos estándares de calidad, cumplimiento y confiabilidad.

P. ¿Cuántos años lleva operando la empresa y cuántos empleados tienen actualmente?

R. La empresa lleva 10 años operando y cuenta actualmente con seis empleados.

P. ¿Podría compartir una aproximación de la facturación anual de la empresa?

R. La facturación anual estimada es de \$900.000.000 COP.

P. ¿En qué mercados o regiones opera la empresa y cuál considera que es su posición en el mercado?

R. Red Cinco opera principalmente en Colombia, con conexiones estratégicas en América Latina, Estados Unidos, Europa y Asia. Atienden operaciones logísticas desde y hacia los principales puertos y aeropuertos del país. Se han consolidado como un operador confiable y flexible, reconocido por la personalización de sus servicios y por ofrecer soluciones logísticas a la medida.

P. ¿Cuáles son los proyectos más importantes en los que la empresa está trabajando actualmente?

R. La empresa gestionó la importación de maquinaria desarmada para la industria textil desde Italia, cumpliendo con la clasificación arancelaria, y la verificación y control de documentos internacionales (factura comercial, lista de empaque, certificado de origen y conocimiento de embarque), asegurando una nacionalización exitosa conforme a la normativa colombiana.

P. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el contexto actual del mercado?

R. Volatilidad en los costos del transporte internacional, cambios frecuentes en la regulación aduanera de Colombia, competencia desleal por parte de empresas que operan a pérdida, necesidad de digitalizar procesos, con la consecuente inversión en tecnología y capacitación, retrasos en la cadena de suministro y congestión en puertos nacionales que afectan los tiempos proyectados.

P. ¿Cuál es la estrategia principal de la empresa para mantenerse competitiva y lograr el crecimiento?

R. La empresa se enfoca en personalizar el servicio, mejorar la eficiencia operativa y mantener cercanía con los clientes mediante escucha activa. Su propósito es convertirse en el departamento de logística y comercio exterior de sus clientes, abarcando todo el proceso más allá de tarifas y reportes: proveedores, documentación y objetivos estratégicos del proyecto.

P. ¿Qué diferencia a la empresa de sus competidores? ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes?

R. Red Cinco actúa como el departamento logístico de sus clientes, con un rol estratégico en la cadena de suministro. Aplican logística inversa, buenas prácticas operativas, anticipación de riesgos y aseguramiento de trazabilidad, logrando resultados efectivos y sostenibles.

P. ¿Cómo está adoptando la empresa las nuevas tendencias o tecnologías en su sector?

R. Actualmente, Red Cinco se encuentra en la búsqueda de soluciones tecnológicas que se ajusten a la identidad y procesos de la empresa, con el objetivo de fortalecer su operación y adaptarse a los desafíos del sector.

P. ¿Qué prácticas de gobierno corporativo o principios de sostenibilidad implementa la empresa?

R. La empresa promueve una gestión ética, transparente y responsable. Sus políticas internas se centran en el cumplimiento normativo. En sostenibilidad, reciclan materiales, contratan personal cercano a las oficinas para reducir emisiones de carbono, y están comprometidos con el bienestar de sus colaboradores.

P. ¿Qué mejoras considera que podrían implementarse para que la empresa alcance sus metas estratégicas de manera más eficiente?

R. Fortalecimiento tecnológico, Optimización de procesos internos, Capacitación continua del equipo, Desarrollo de alianzas estratégicas.

P. ¿Cómo está organizada actualmente la estructura de su empresa en términos de roles y responsabilidades? *R.*

R. La empresa tiene una estructura organizacional horizontal y funcional,

- Gerente General (lidera la estrategia y relaciones comerciales) Alexander Pulido.
- Coordinador de Operaciones (gestiona procesos logísticos nacionales e internacionales) Diana Garcia.
- Coordinador Administrativo y Financiero (control de facturación, pagos y contabilidad) Danila Mejia.
- Ejecutivo Comercial (atención al cliente y desarrollo de nuevos negocios) Alexander Pulido.
- Auxiliar Logístico (soporte operativo y documental) Oscar Nieto.
- Asistente Administrativa (apoyo en gestión interna y servicio al cliente) Sandra Montoya.

P. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones estratégicas y qué procesos siguen para llegar a un consenso?

R. Las decisiones estratégicas son lideradas por el Gerente General, quien consulta al Coordinador de Operaciones y al Coordinador Administrativo. Se utilizan reuniones quincenales para revisar resultados, oportunidades y riesgos. Las decisiones se toman por consenso, evaluando impacto financiero, operativo y de servicio al cliente.

P. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la alta dirección por la falta de un buen gobierno corporativo?

- Dependencia del fundador para decisiones claves.
- Ausencia de un comité directivo independiente.
- Falta de políticas formales para evaluación de desempeño de líderes.
- Dificultades para delegar decisiones estratégicas sin estructura sólida.

P. ¿Qué mecanismos de control interno utilizan actualmente para garantizar que se alcancen las metas propuestas? ¿Son efectivos?

R. Usan reportes mensuales de operación, seguimiento de KPIs logísticos y revisiones cruzadas en procesos financieros y de nacionalización. Aunque son útiles, aún son manuales y dependen de seguimiento individual, por lo que no son totalmente efectivos.

P. ¿Qué prácticas de transparencia y rendición de cuentas implementan para asegurar una buena gestión corporativa?

- Informes internos mensuales de gestión.
- Control y aprobación cruzada de facturación y pagos.
- Trazabilidad documental en cada operación logística.
- Comunicación abierta entre áreas y retroalimentación constante.

P. ¿Qué tan claros y establecidos están los procedimientos y políticas para guiar a los empleados y la dirección?

R. Existen procedimientos clave documentados (importaciones, control de documentos, servicio al cliente), pero aún se trabaja en formalizar políticas generales de gestión humana, compras y control de calidad. El reto es estandarizar procesos para facilitar la capacitación y crecimiento.

P. ¿Cómo definen y comunican las metas estratégicas dentro de la empresa? ¿Qué tan alineados están los diferentes departamentos?

R. Las metas se definen en conjunto por la gerencia y los coordinadores, y se comunican en reuniones trimestrales. Aunque hay una visión compartida, la falta de herramientas tecnológicas hace que algunas metas no se midan de forma clara o regular entre áreas.

P. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utilizan para facilitar la gestión del gobierno corporativo y el control interno?

R. Usan software básico de facturación y contabilidad llamado Siigo, hojas de cálculo compartidas, y plataformas de seguimiento de carga (Track & Trace de terceros). Actualmente están en búsqueda de herramientas ERP o CRM más integradas.

P. ¿Qué retos específicos enfrentan para diseñar un sistema de gobierno corporativo adecuado para su Pyme?

- Recursos limitados para contratar asesores externos.
- Falta de cultura organizacional orientada a gobierno corporativo.
- Dificultad para implementar procesos sin afectar la operación diaria.
- Necesidad de equilibrar estructura con flexibilidad y cercanía al cliente.

Apéndice 6. Zona Logística. Informe de la junta asesora

Fecha: 19 de junio de 2025.

Lugar: instalaciones de Zona Logística.

Duración: tres horas.

Presidida por: gerente general.

Composición de la junta

La junta asesora de Zona Logística está conformada por un socio, que a su vez es el gerente de la empresa; y dos miembros externos: uno con perfil financiero y uno con perfil logístico.

Para esta sesión, se contó con la participación de los tres miembros de la junta asesora, se dio inicio formal a la reunión, presidida por la gerente general.

Orden del día

- Información financiera.
- Estrategia de innovación.
- Flujos de caja.

Desarrollo de la reunión

Información financiera

Se presentaron los estados financieros a corte de mayo de 2025, donde se habían enviado tres días antes a los miembros de junta para estudiar. Se mostraron el estado de resultados comparativo al mes anterior y al mismo mes del año 2024 tanto de manera acumulativa como el mes de mayo solo. Se evidenció el margen bruto, el gasto administrativo, el gasto de ventas, el margen operativo, el ebitda y el ingreso y egreso no operativo y el margen antes de impuestos. Se realiza bastante énfasis en la variabilidad con el mes inmediatamente anterior para ver si hay costos o gastos que alteren lo proyectado. Con esto hablaron de las decisiones que se han tomado van mostrando un mejor margen en porcentaje con el acumulado del año inmediatamente anterior; además de ir creciendo en ingresos este año.

Los miembros externos participaron realizando preguntas de algunas variabilidades del estado de resultados y que obedecían a pagos al Seguro. Se felicita a la gerencia por el manejo de la gestión y organización de los estados financieros. Uno de los miembros externos pregunta por un Proyecto al interior de la empresa donde la idea es tener los estados financieros al día 5 hábil del mes para tener resultados más rápidos y mirar si las decisiones que se toman van por el rumbo correcto. El Gerente comentó que en junio le entregaron los estados financieros más rápido según los meses anteriores por unos acuerdos que realizaron con el área contable, pero que aún falta organizar algunos procesos para entregarlos más rápido ya que en junio se los entregaron en el día 14.

Estrategia de innovación

Este espacio tomó la vocería uno de los miembros externos de junta donde hablaron de una mesa donde estuviesen todos los líderes de la empresa con la gerencia y los dos miembros externos y que llevaran las ideas innovadoras que fueran aplicables a la empresa, que estuviesen alineadas con el propósito superior de la empresa, y además que fueran útiles para Zona Logística. La idea es que cada líder y la gerencia llevarán 2 o 3 ideas discutidas con el personal de cada área para escuchar a todos los colaboradores porque los que están en la operación diaria tienen buenas ideas para crecer y así mejorar como equipo. Se dejó como tarea para una próxima reunión extraordinaria en 15 días para discutir las y ver cómo iban a innovar y ver nuevas oportunidades de crecimiento.

Flujo de caja

El miembro de junta externo que es el especialista en los temas financieros le preguntó por el flujo de caja libre que venían implementando en este año a la Gerencia, y vieron cómo han mejorado con la herramienta que crearon en la junta para la toma de decisiones que afecten la caja basados en flujo de caja y no en la intuición de la Gerencia. Se felicita a la gerencia por el buen manejo de la herramienta y se mostró una proyección para el Segundo semestre del 2025.

Conclusiones

Se aprobaron los estados financieros presentados.

Se reconoció el avance en la gestión financiera y se felicitó a la Gerente por los resultados obtenidos.

Se habló de innovación y crear mesas de trabajo no solo con la junta asesora, sino con todos los líderes de Zona Logística para mirar estrategias para crecer.

Se ve que en la junta se pregunta por temas que se han construido junto con la gerencia y cómo va la implementación para tomar mejores decisiones y no basados en la intuición, es una reunión muy constructiva y siempre enfocándose en la estrategia de la empresa y pensando en la sostenibilidad de esta.

Apéndice 7. Imedi. Informe de la junta directiva

Fecha: 11 de junio de 2025.

Lugar: Instalaciones de IMEDI / virtual

Duración: dos horas.

Presidida por: Gerente General

Composición de la junta

Tres socios mayoritarios y dos miembros externos, uno con perfil financiero y otro con experiencia comercial en el sector de la salud.

Equipo directivo

Gerente general y directora administrativa.

Para esta sesión se contó con la participación de dos socios mayoritarios (representando más del 70% de las acciones), un asesor externo (perfil comercial) y las dos representantes del equipo directivo. Se verificó el quórum y se dio inicio formal a la reunión, presidida por la Gerente General.

Orden del día

- Información financiera.
- Avances en el diagnóstico (talento humano y estrategias).
- Varios.

Desarrollo de la reunión

Información financiera

Se presentó el estado de resultados a corte de mayo de 2025, comparando los cinco primeros meses del año. Se analizaron en detalle los siguientes indicadores:

- Margen bruto.
- Margen operativo.
- Ebitda.
- Resultado neto antes de impuestos.

Los miembros de la Junta participaron activamente, realizando preguntas y aportando sugerencias para mejorar los márgenes y explorar nuevas oportunidades de negocio, especialmente en procedimientos de alta rentabilidad. También se revisó la cartera, enfocándose en la antigüedad de las cuentas por cobrar y estrategias de recuperación. Se brindaron recomendaciones específicas a la Gerente para optimizar este proceso.

Diagnóstico organizacional

Se presentaron los resultados del diagnóstico de cultura organizacional. El objetivo fue identificar oportunidades de mejora en la percepción interna de los colaboradores. Se discutieron estrategias para fortalecer el clima laboral y aumentar la valoración que los empleados tienen de la empresa.

Varios

Se abordó la vacante existente para un tecnólogo especializado en el manejo de resonadores de alta tecnología. Se discutieron posibles fuentes de reclutamiento y perfiles adecuados para cubrir esta necesidad crítica.

Conclusiones

Se aprobaron los estados financieros presentados.

Se reconoció el avance en la gestión financiera y se felicitó a la Gerente por los resultados obtenidos.

Se acordó continuar con el seguimiento a las estrategias de recuperación de cartera y fortalecimiento del clima organizacional.

Se priorizó la búsqueda del perfil técnico requerido para el área de resonancia.