



**Escuela de Administración**

**El gobierno corporativo como siguiente etapa de consolidación en INTEGRA TRADING  
SAS: Identificación de los elementos fundamentales para un esquema de gobernanza en  
una empresa familiar.**

Trabajo de grado.

Autor:

Juan Pablo Pinilla Ospina

Bogotá

2026



**Escuela de Administración**

**El gobierno corporativo como siguiente etapa de consolidación en INTEGRA TRADING  
SAS: Identificación de los elementos fundamentales para un esquema de gobernanza en  
una empresa familiar.**

Trabajo de grado

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Autor:

Juan Pablo Pinilla Ospina

Tutor.

Victor Hugo Malagon Basto

Maestría en Administración (MBA)

Escuela de Administración

28 de enero 2026

Bogotá, Colombia

2026

## Tabla de contenido

Preliminares .....	7
Declaración de originalidad y autonomía .....	8
Declaración de Exoneración de Responsabilidad .....	9
Resumen Ejecutivo .....	10
Abstract.....	11
1. Introducción.....	12
2. Descripción general de organización.....	15
2.1. El negocio del café .....	15
2.1.1. Descripción de la organización.....	18
2.1.2. Evolución del negocio.....	19
2.1.3. Modelo de negocio.....	20
2.1.4. Modelo organizacional.....	21
2.1.5. Mapa de procesos.....	22
2.1.6. Mapa de grupos de interés .....	24
3. Diagnóstico de la situación actual de la compañía .....	25
3.1. Análisis del entorno en que opera la compañía .....	25
3.1.1. Entorno político .....	26
3.1.2. Entorno económico.....	27
3.1.3. Entorno Social.....	29
3.1.4. Entorno tecnológico e infraestructura.....	32
3.1.5. Entorno Ambiental.....	34
3.1.6. Entorno legal y regulatorio .....	35
3.2. Caracterización de la situación interna de la compañía .....	37
3.2.1. Matriz de análisis; debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). 38	
3.2.2. Matriz de estrategias DOFA .....	43
3.3. Definición de los requisitos de los grupos de interés.....	46
3.3.1. Determinación de los grupos de interés.....	46
3.3.2. Identificación de los requisitos de los grupos de interés.....	47
3.3.3. Consulta con expertos de tema .....	51
3.4. Visión del socio fundador.....	55

4.	Diagnóstico de la problemática organizacional.....	57
5.	Propuesta de solución a la problemática planteada .....	62
5.1.	Origen y concepto del gobierno corporativo.....	62
5.1.1.	Origen y evolución del concepto de gobernanza .....	62
5.1.2.	Concepto de Gobierno Corporativo .....	64
5.2.	Definición de fundamentos para un esquema de gobierno corporativo en Integra Trading SAS.....	65
5.2.1.	Protocolo de familia.....	66
5.2.2.	El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar .....	72
5.2.3.	La Junta Directiva .....	75
5.2.4.	Esquema de atribuciones de decisión .....	84
5.3.	La sostenibilidad.....	87
5.3.1.	Principios y fundamentos para la formulación de la política de sostenibilidad.....	91
5.3.2.	Accountability.....	95
5.3.3.	Grupos de Interés ( <i>Stakeholders</i> ).....	96
6.	Sugerencias de implementación y recomendaciones.....	99
7.	Conclusiones.....	106
	Referencias.....	108

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Planificación conceptual y práctica</i> .....	105
---	-----

## Lista de Figuras

Figura 1. <i>Producción por país (2024)</i> .....	16
Figura 2. <i>Organigrama</i> .....	22
Figura 3. <i>Mapa de procesos de la compañía Integra Trading SAS</i> .....	23
Figura 4. <i>Mapa de partes de interés</i> .....	24
Figura 5. <i>Análisis PESTEL</i> .....	25
Figura 6. <i>Producto Interno Bruto (PIB) Tasa de crecimiento anual en volumen I 2015 - 2024</i> .....	289
Figura 7. <i>Tasa de desocupación Octubre del año 2025</i> .....	300
Figura 8. <i>Número de nacimientos y variación porcentual en Colombia</i> .....	31
Figura 9. <i>Matriz DOFA aplicado</i> .....	388
Figura 10. <i>Matriz de Interés- Poder</i> .....	49
Figura 11. <i>Distribución de la muestra</i> .....	50
Figura 12. <i>Mapa de órganos de Gobierno</i> .....	74
Figura 13. <i>Roles de la gerencia, miembro de junta directiva y propietarios</i> .....	76
Figura 14. <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i> .....	89

## **Preliminares**

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Juan Pablo Pinilla Ospina

Firmado en Bogotá, D.C. el 9 de enero de 2026.

### **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Pablo Ospina', written in a cursive style.

Juan Pablo Pinilla Ospina

Firmado en Bogotá, D.C. el 9 de enero de 2026

## **Resumen Ejecutivo**

### **El gobierno corporativo como siguiente etapa de consolidación en INTEGRA TRADING SAS: Identificación de los elementos fundamentales para un esquema de gobernanza en una empresa familiar.**

En el escenario empresarial contemporáneo, la creación de valor ha evolucionado trascendiendo los parámetros puramente económicos para incorporar de manera sustantiva las dimensiones social y ambiental. Esta transformación estructural demanda modelos de gestión profesionalizados que articulen el desempeño operativo con una evaluación sistemática del impacto organizacional. Para Integra Trading SAS, una compañía de propiedad familiar que atraviesa una etapa de crecimiento y consolidación en el comercio internacional del café; este contexto mundial implica la necesidad de superar la etapa de desarrollo en la que se encuentran y, por lo tanto, abordar el siguiente paso adoptando un sistema de gobierno corporativo, el cual se erige como el mecanismo más adecuado para dirigir las dinámicas propias de la empresa familiar, alinear la misión original de la familia propietaria con las expectativas de los grupos de interés y sentar las bases para la sostenibilidad de la iniciativa empresarial. El documento que se presenta a continuación constituye el antecedente de esta transición organizacional, así como el fundamento para determinar los componentes estructurales de un modelo de gobernanza adaptado y definir las directrices para una implementación progresiva.

***Palabras clave:*** Empresa familiar, Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Stakeholder, Gestión Estratégica.

## **Abstract**

### **Corporate Governance as the Next Stage of Consolidation at INTEGRA TRADING SAS: Identification of Fundamental Elements for a Governance Framework in a Family Business.**

In the contemporary business landscape, value creation has evolved beyond purely economic parameters to substantively incorporate social and environmental dimensions. This structural transformation demands professionalized management models that align operational performance with a systematic evaluation of organizational impact. For Integra Trading SAS, a family-owned company experiencing significant expansion in the international coffee trade, this global context accentuates the need to transcend its current developmental phase through the adoption of a corporate governance system. This management framework is positioned as the ideal catalyst to strategically organize the inherent dynamics of a family business, align the founders' vision with the objectives of relevant interest groups, and consolidate the foundations for the long-term sustainability of the family enterprise. This document establishes the rationale for this organizational evolution, defining the structural components of an adapted governance model and proposing the general guidelines for its phased implementation.

**Keywords:** Family Business, Corporate Governance, Sustainability, Stakeholder, Strategic Management.

## 1. Introducción

Una vez superada la etapa de viabilidad financiera y comercial, el principal reto para los emprendedores radica en organizar sus negocios de modo que se garantice su consolidación y sostenibilidad a largo plazo. Según reportes de la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2004), más del 50% de las liquidaciones obligatorias de empresas se originan por deficiencias en la gestión administrativa, tales como falta de transparencia, conflictos derivados de relaciones familiares o entre socios y funcionarios, así como insuficiencias en las competencias del personal. Si bien estas problemáticas son recurrentes, pueden prevenirse mediante la implementación de un sistema de normas y acuerdos que asegure la transparencia, la alineación de intereses y el uso eficiente de los recursos. A este conjunto de prácticas se le denomina Gobierno Corporativo.

De acuerdo con análisis como el de PwC Colombia (2021), las empresas familiares representan más del 85% del parque empresarial en el país y, según estudios previos a la pandemia de COVID 19, habrían contribuido a aportar cerca del 70% del PIB nacional, lo que las convierte en un fundamento de la economía colombiana. Esta contribución no solo es de carácter económico, sino que, además, se relaciona con la generación de empleo formal y el desarrollo regional. No obstante, la condición dual que las caracteriza, donde asocia lo familiar y lo empresarial, las hace particularmente sensibles a los problemas de gestión y a los conflictos, lo cual dificulta su sostenibilidad. De ahí la importancia de poder contar con estructuras de gobierno corporativo adaptadas al contexto familiar como condición para una gestión profesional y objetiva, que busque preservar el legado familiar y, en definitiva, asegurar su continuidad como de la iniciativa empresarial motor del desarrollo regional y nacional.

La implementación entonces, de un esquema de gobernanza en la empresa familiar no solo optimiza su desempeño organizacional y financiero, sino que materializa su identidad única y su filosofía fundamental, alineando los esfuerzos con una visión estratégica de largo plazo. En el contexto internacional de 2025, la sostenibilidad general del negocio emerge como un requisito de estas organizaciones, que están obligadas a superar la simple cuestión de las rentas a corto plazo, integrando el análisis de su impacto social y medioambiental dentro del modelo de negocio, para convertirlo en una ventaja competitiva y diferencial. De esta manera, se reconfigura la determinación de la misión del negocio familiar, dando prelación a la generación de valor compartido y la preservación del legado frente a los intereses individuales a corto plazo, que construirá la base de un desarrollo resiliente en un contexto complejo.

El propósito de este documento es analizar la situación actual de Integra Trading S.A.S., una compañía de propiedad y gestión familiar con operaciones de alcance internacional. Con base en esto se planteará la propuesta de argumentos sobre la necesidad de implementación de un marco de gobernanza y se identificarán los elementos básicos para su creación, de tal manera que resulte acorde a las características y cultura organizacional de la empresa. Como objetivo general, se busca crear conciencia sobre la necesidad de adoptar un sistema de gestión empresarial que apoye el desarrollo presente y futuro de la compañía bajo estándares de sostenibilidad empresarial, de forma que se beneficie a los accionistas y se produzca un impacto positivo en todos sus grupos de interés.

Para ello, se analiza la trayectoria y el contexto específico de la organización mediante una metodología mixta, principalmente de naturaleza cualitativa y etnográfica, complementada con herramientas de análisis cuantitativo, con el fin de identificar los requerimientos clave que emanan de su naturaleza y etapa evolutiva como empresa familiar. Así la cosas, el presente

documento busca definir desde el contexto de su cultura organizacional, tanto la necesidad de implementación de un sistema de gobernanza, como los elementos básicos estructurales para su constitución, dentro de un marco de sostenibilidad, eficiencia operativa y gestión proactiva de los riesgos. Más que un manual definitivo, este análisis aspira a ser el catalizador de una discusión interna fundamental: la necesidad de formalizar acuerdos que, trascendiendo lo operativo, aseguren la continuidad y el crecimiento armónico de la empresa, preservando su legado familiar.

## 2. Descripción general de organización

Con la intención de formar un entendimiento global del caso que presenta la compañía Integra Trading SAS que es objeto del presente estudio; a continuación, realizaremos un análisis de la situación actual de la empresa, comenzando por describir los elementos generales que definen la industria del café y el entorno en el cual actúa, seguido de la caracterización y el estado actual de la misma.

### 2.1. El negocio del café

El café se obtiene a partir de los granos de plantas del género *Coffea* (cafeto), los cuales, tras ser tostados, se emplean para la preparación de una infusión reconocida por su contenido de nutrientes y compuestos antioxidantes. No obstante, su relevancia global se debe principalmente a la presencia de cafeína, un alcaloide con propiedades estimulantes que ha influido en el desarrollo económico y cultural de numerosas sociedades a lo largo de la historia.

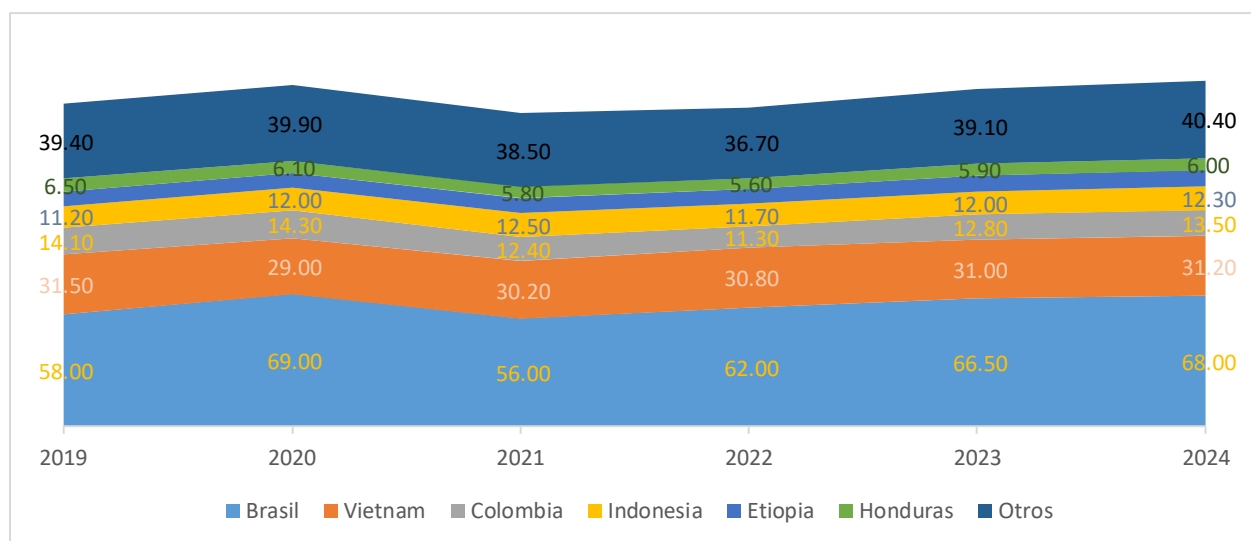
En el caso de Colombia, el cultivo de café se introdujo hace más de tres siglos por misioneros jesuitas, quienes difundieron las primeras semillas en el territorio. La excepcional calidad del grano producido en las zonas montañosas del país fue evidente desde sus inicios, lo que permitió que, hacia mediados del siglo XIX, se consolidaran las primeras exportaciones con destino a Europa y Estados Unidos.

Este proceso sentó las bases para el desarrollo de una industria cafetalera que, durante gran parte de los siglos XIX y XX, constituyó la principal fuente de ingresos de divisas para la nación. En el año 2025, el café representa un commodity de alcance global, cuyo valor económico deriva tanto de la demanda internacional como de las limitaciones geográficas para su cultivo óptimo. De hecho, los granos de café en estado verde se encuentran entre las materias primas más transadas en los mercados internacionales.

A escala mundial, el café se posiciona como una de las bebidas de mayor consumo, con presencia en la mayoría de los países. Cabe destacar que, pese a que su centro de origen botánico que se localiza entre Oriente Medio y el norte de África, su producción actual se concentra en regiones de América del Sur, América Central y Asia. Según datos de *Mordor Intelligence* (2024), el mercado global del café alcanzó un valor aproximado de 132.000 millones de dólares, mientras que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia estimó una producción mundial de 170 millones de sacos durante el año cafetero 2023/2024.

### Figura 1.

#### *Producción por país (2024)*



Fuente. Adaptado de Informe del gerente general al 93° Congreso Nacional de Cafeteros, por Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2024, p.11.

<https://federaciondefcafeteros.org/wp/>

La demanda mundial de café verde está liderada, hasta el momento, por los países de la Unión Europea (UE) en conjunto, seguidos de Estados Unidos. Para 2024, se estima un consumo

global de 169 millones de sacos, lo que representa un crecimiento del 1% en comparación con el año anterior.

Colombia, por su parte, se consolida como uno de los principales productores de café a nivel mundial. Ocupa el segundo lugar en volumen de producción de cafés arábigos suaves y el tercer puesto en el ranking general. Según datos de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC, 2024), en 2024 el país alcanzó una producción de 13 millones de sacos anuales. Además, al cierre de la cosecha 2023/2024, las exportaciones de café generaron ingresos por 12 billones de pesos colombianos, reforzando su importancia en la economía nacional.

A grandes rasgos, la cadena de suministro global del café está conformada, en primer lugar, por los productores en los países de origen. Posteriormente, intervienen asociaciones y empresas privadas que actúan como acopiadores o exportadores locales, encargados de vender el café a los mayoristas internacionales. Estos últimos gestionan procesos logísticos como el almacenamiento y la distribución hacia la industria tostadora mundial. Finalmente, el producto terminado llega a los consumidores, cerrando así el ciclo de la cadena.

El café verde sin tostar se comercializa como un *commodity*. Al ser un producto estandarizado, su precio se cotiza en diversas bolsas de valores a nivel mundial. La principal bolsa para el café de variedad arábica es el Intercontinental Exchange (ICE NY), ubicado en Nueva York, Estados Unidos.

El café, como materia prima estandarizada, se comercializa en mercados globales, donde su precio está determinado por una oferta limitada y una demanda influenciada por factores económicos, políticos, sociales y ambientales. Estas dinámicas generan fluctuaciones constantes, impulsadas por cambios en la economía global, como:

- Variaciones en las tasas de interés.

- *Reorientación de los flujos de capital.*
- *Movimientos en los tipos de cambio.*
- *Percepción de riesgo en diferentes regiones.*

Estos elementos inciden directamente en el equilibrio entre oferta y demanda, definiendo así el precio en los mercados abiertos.

Adicionalmente, eventos disruptivos, como crisis en el transporte marítimo, conflictos bélicos en zonas estratégicas para el comercio o fenómenos climáticos en países productores; pueden alterar abruptamente el mercado.

Estas volatilidades representan un riesgo que los actores de la cadena deben mitigar, evitando que los imprevistos del entorno económico afecten negativamente sus operaciones. La estrategia principal consiste en implementar políticas robustas que limiten la exposición a activos o posiciones vulnerables a la incertidumbre global.

Una gestión inadecuada de estos riesgos suele ser causa de quiebras e insolvencias, especialmente en empresas comerciales que asumen posiciones desprotegidas frente a activos volátiles. Un ejemplo claro son los derivados financieros, instrumentos ampliamente usados en coberturas y transacciones dentro de la cadena, pero que pueden agravar el riesgo si no se emplean con precisión.

### **2.1.1. Descripción de la organización**

Este documento se centra en Integra Trading SAS, una compañía dedicada al acopio, procesamiento y comercialización de café verde de origen principalmente colombiano, tanto en el mercado local como internacional. Fundada en enero de 2015, la empresa cumple actualmente diez años en el mercado, período en el que ha mantenido un crecimiento sostenido desde sus inicios.

Integra Trading, es una compañía de propiedad familiar que surge de la iniciativa de su único socio y gerente general, quien, tras acumular más de veinte años de experiencia liderando multinacionales del sector cafetero en Colombia y Estados Unidos, decidió aprovechar su profundo conocimiento del negocio para fundar la compañía con recursos propios.

La empresa se constituye como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), figura jurídica que le otorga agilidad en su constitución y flexibilidad frente a los requerimientos que deben cumplir los entes del control. Esta estructura es ventajosa en los primeros momentos de la formación de la empresa, donde el socio único a su vez puede ejercer las responsabilidades de administración, control y representación legal; aunque posteriormente, a medida que crece el volumen de las operaciones de la compañía, se puede volver un limitante, requiriendo un modelo con mayores recursos y capacidades para llevar a cabo su gestión.

### **2.1.2. Evolución del negocio**

Conforme se desprende del informe para el mes de octubre de 2025 de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - FNC (2025), la empresa se posiciona como una de las doce principales exportadoras del país. Este posicionamiento se sustenta en un sólido desempeño comercial, proyectándose para el cierre del año un volumen de transacción cercano a los 350.000 sacos de café excelso e ingresos superiores a los 400.000 millones de pesos colombianos, con una cartera de clientes distribuida a lo largo de los cinco continentes.

Desde 2021, la compañía inició la creación de una filial comercial en Estados Unidos con el objetivo de fortalecer su presencia en los mercados de destino. Esta estrategia no solo busca consolidar su actividad comercial, sino también avanzar hacia procesos de integración vertical en la cadena de suministro del grano, mediante la participación en el mercado spot de café en puertos internacionales

### **2.1.3. Modelo de negocio**

Integra Trading S.A.S. opera como un actor especializado en la intermediación de café verde, con predominio de origen colombiano, para mercados nacionales e internacionales. Su modelo de negocio, caracterizado por una estructura ligera en activos fijos (asset-light), le permite mantener flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a las fluctuaciones del mercado, alternando estratégicamente entre ventas locales y de exportación según las condiciones de rentabilidad.

El proceso comienza con la adquisición de café pergamino seco, obtenido mediante una red de acopio que incluye centros propios para compra directa a agricultores, así como relaciones comerciales con cooperativas, asociaciones de productores y otros intermediarios.

Posteriormente, el grano es transportado a plantas de beneficio asociadas, principalmente a la ubicada en Amagá (Antioquia), donde se somete a procesos de trilla, clasificación y empaque según los requerimientos técnicos de cada cliente.

Desde el punto de vista financiero, la compañía opera con un alto grado de apalancamiento, optimizando su ciclo mediante la adquisición estratégica de café ya procesado, lo que reduce tiempos operativos y mejora la rotación de capital. Los términos de pago predominantes son al contado contra entrega (CAD), garantizando liquidez y minimizando riesgos crediticios.

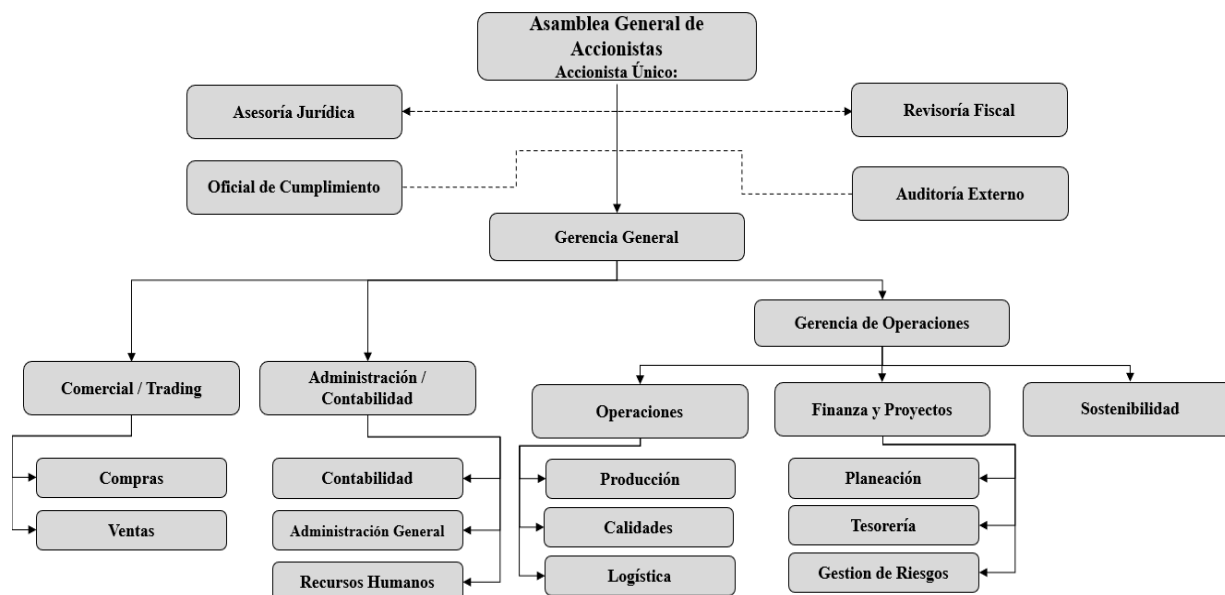
Su enfoque comercial se centra en el segmento de café convencional, lo que implica el manejo de grandes volúmenes con márgenes reducidos. Esta dinámica exige una gestión activa de riesgos, particularmente frente a la volatilidad de precios y fluctuaciones cambiarias, para lo cual implementa estrategias de cobertura que protegen los márgenes operativos.

El diferencial competitivo de Integra Trading S.A.S. radica en su capacidad para garantizar estándares de calidad consistentes, eficiencia logística y fiabilidad en el cumplimiento contractual. Esta combinación de agilidad operativa, gestión financiera prudente y ejecución confiable posiciona a la compañía como un eslabón eficiente en la cadena de suministro del café colombiano

#### **2.1.4. Modelo organizacional**

La organización tiene una estructura jerárquico-funcional piramidal, donde la autoridad formal parte del Gerente General hacia las gerencias departamentales, con una cadena de mando unilineal. Las responsabilidades y el flujo de información siguen un esquema vertical descendente, típico de organizaciones centralizadas.

Aunque se han implementado mecanismos de comunicación horizontal para mejorar la sinergia interdepartamental, persisten problemas debido a la rigidez estructural, especialmente en la coordinación interproceso, donde la segmentación funcional dificulta la integración transversal de actividades.

**Figura 2.***Organigrama*

Fuente. Elaborado por el autor. Integra Trading (2025).

### 2.1.5. Mapa de procesos

En una compañía, un proceso se define como toda actividad que inicia con una entrada (materia, información o energía), a la cual se le agrega valor, y culmina con la entrega de un producto o servicio (también en forma de materia, información o energía) a un cliente interno o externo (Harrington, 1993). Las empresas se componen de una serie de procesos interrelacionados, algunos de los cuales están directamente vinculados al propósito central de la organización, mientras que otros cumplen funciones de apoyo o estructurales, facilitando el logro de los objetivos y la promesa de valor de la compañía.

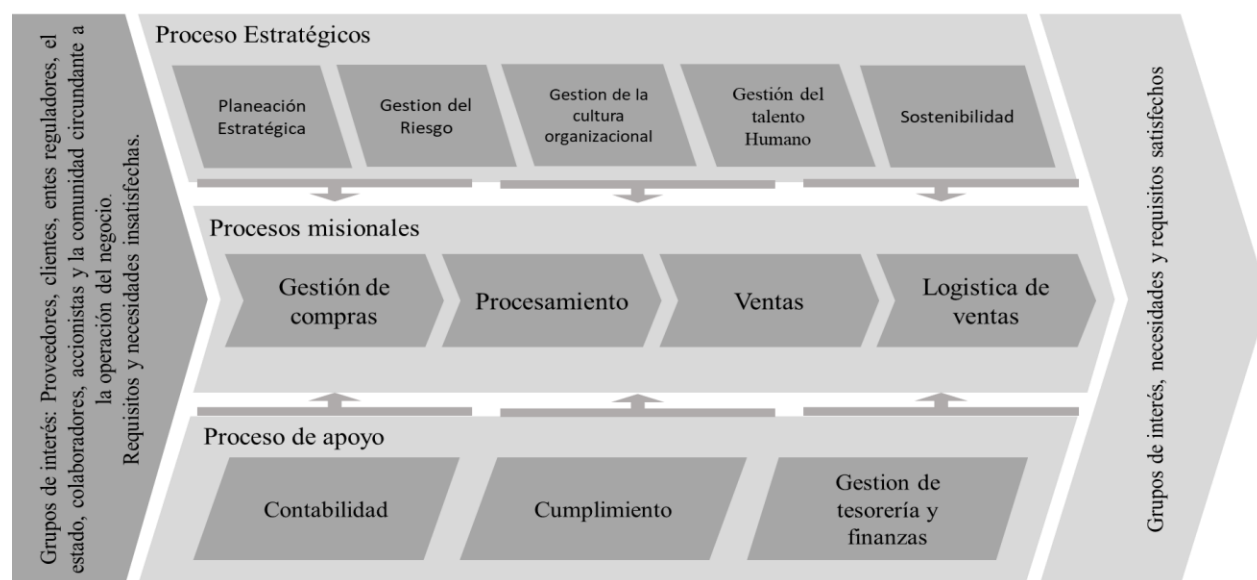
En el caso de Integra Trading SAS, su operación se estructura en torno a procesos asociados a su objetivo principal: la comercialización nacional e internacional de café verde. Estos procesos abarcan desde la identificación de los requisitos y necesidades de los grupos de interés, pasando por la adquisición y abastecimiento de materias primas, hasta la entrega del

producto final, garantizando el cumplimiento de los requerimientos del cliente y de los demás *stakeholders* vinculados a las actividades de la empresa.

Además, dichos procesos están enmarcados dentro de la estrategia global de la organización, la cual incluye desde la definición del posicionamiento hasta la gestión de la cultura organizacional. Si bien actualmente muchos de estos procesos se ejecutan de manera implícita, son fundamentales para el funcionamiento de la compañía. A su vez, todo este esquema operativo se sustenta en procesos administrativos, logísticos y de control, los cuales proporcionan coherencia a la estructura empresarial y aseguran el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### Figura 3.

*Mapa de procesos de la compañía Integra Trading SAS*



Fuente. Elaborado por el autor.

### 2.1.6. Mapa de grupos de interés

Como complemento a lo anterior y con el objetivo de ofrecer una visión integral de las actividades de la compañía, se ha elaborado un mapa de *stakeholders* basado en el modelo de Freeman (1984). Este enfoque permite identificar y caracterizar a los distintos grupos de interés (individuos o colectivos) que se ven afectados, directa o indirectamente, por las operaciones de la empresa. Sus perspectivas y necesidades constituyen un insumo fundamental para la estructura organizacional, así como para la formulación de estrategias, políticas y principios que garanticen un funcionamiento sostenible en los ámbitos social, ambiental y económico.

De modo que, se presenta una aproximación general a la definición de los grupos de interés vinculados con las actividades comerciales y operativas de Integra Trading SAS.

**Figura 4.**



*Mapa de partes de interés*

Fuente: Elaborado por el autor.

### 3. Diagnóstico de la situación actual de la compañía

A partir de la descripción general de la operación y funcionamiento de la compañía, se realiza un diagnóstico y caracterización de su situación actual. Para ello, se empleará inicialmente un análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico (PESTEL), el cual permitirá evaluar el entorno en el que opera la empresa, identificando los factores externos que influyen en su actividad habitual y cómo estos impactan en el cumplimiento de sus objetivos.

#### 3.1. Análisis del entorno en que opera la compañía

Figura 5.



Fuente: Análisis PESTEL

Fuente: Elaborado por el autor.

### **3.1.1. Entorno político**

La operación de la compañía se desarrolla principalmente en Colombia, un país que actualmente enfrenta una marcada polarización política que obstaculiza la gestión gubernamental. La situación de inestabilidad jurídica y económica en el contexto del actual gobierno, contribuyen a crear un clima desfavorable para el desarrollo de las empresas, sobre todo por el incremento de la violencia en ciertas regiones, que genera un clima de desconfianza e incertidumbre desalentado la creación de nuevos procesos de inversión privados, y donde llegan a ser escasas las nuevas iniciativas empresariales. No obstante, La solidez de la institucionalidad colombiana mejora la percepción de estabilidad, contrarrestando en cierto grado los impactos de la situación, incluso en el caso del actual gobierno a pesar de las controversiales políticas económicas decretadas por el presidente Gustavo Petro.

A nivel internacional, el mundo en el último decenio es testigo de la creciente inestabilidad geopolítica que ha provocado conflictos en distintas zonas y está caracterizado por una transición del orden mundial unipolar que dominaba Occidente a un orden multipolar en el cual las potencias emergentes toman posiciones clave y de control de segmentos muy importantes de los mercados internacionales. La política económica y comercial llevada a cabo por Estados Unidos ha añadido una capa más de caos que afecta el crecimiento del resto del planeta y al aumento del riesgo de recesión global.

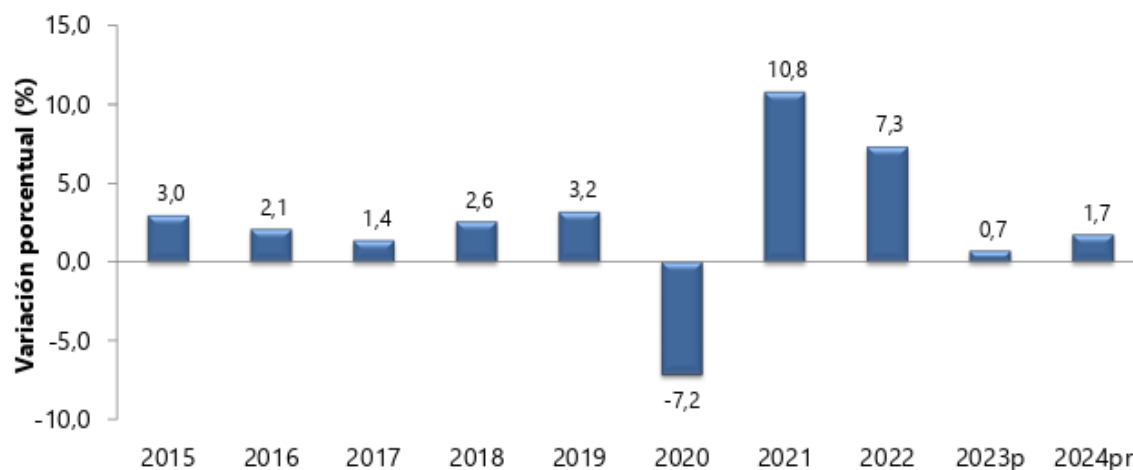
Además de la pandemia del COVID-19, la percepción de urgencia sobre la necesidad de abordar las crecientes preocupaciones sociales y ambientales, provocó que varios gobiernos de países clave para el mercado del café, implementaran diferentes tipos de regulaciones y restricciones comerciales; creando distorsiones en los flujos de bienes y de capitales, afectando el normal funcionamiento de las cadenas de suministro y contribuyendo a generar problemas de

inflación y escasez en muchas partes del mundo. En resumen, el entorno actual ha tomado dinámicas que acentúan la incertidumbre y la volatilidad complicando la actividad comercial.

### **3.1.2. Entorno económico**

Si bien, la economía colombiana no fue ajena al impacto de la crisis generada por la coyuntura sanitaria del COVID-19, lo cierto, es que el país se comportó de manera resiliente, mostrando una recuperación económica por encima de las expectativas durante los dos años siguientes a la pandemia. Sin embargo, durante el año 2023 la tasa de crecimiento se redujo debido a la inflación global suscitada, que derivó en un ajuste de la política monetaria hacia un contexto de mayor restricción. Como resultado de lo anterior, la economía mostro una importante desaceleración, asociada principalmente al debilitamiento de la inversión y el consumo de los hogares.

En 2024, aunque la inflación se mantuvo elevada, inició un descenso gradual que impulsó el consumo privado, favorecido por la flexibilización de las medidas económicas restrictivas. Para el segundo trimestre del año, la economía mostró una lenta reactivación, mientras la inversión comenzó a recuperarse gracias a la mejora en las condiciones financieras. Al cierre de 2024, el crecimiento de la economía colombiana fue modesto, alcanzando un 1,7% interanual, sostenido principalmente por la reactivación del consumo privado y una mayor dinamización de la inversión (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2025).

**Figura 6.**

*Producto Interno Bruto (PIB) Tasa de crecimiento anual en volumen 2015 - 2024*

Fuente: Tomado de, *Comunicado de prensa - PIB IV trimestre 2014*, Departamento Administrativo Nación de Estadística (DANE, 2025).

En materia de política económica, el Gobierno nacional ha decidido suspender la regla fiscal con el fin de acceder a mayores recursos mediante endeudamiento. Este mecanismo busca financiar los objetivos de transformación social planteados por la actual administración. En paralelo, se han implementado sucesivas reformas al Estatuto Tributario, orientadas a incrementar la recaudación. No obstante, estas medidas podrían generar un impacto negativo en los costes de financiación pública, así como efectos adversos en la inversión y el flujo de capitales.

A nivel internacional, los flujos económicos enfrentan crecientes incertidumbres, impulsadas por el aumento de las tensiones geopolíticas como la guerra en Ucrania y el conflicto en Medio Oriente, así como por el impacto de las políticas sociales y comerciales del gobierno de Estados Unidos, cuyos efectos generan repercusiones globales. A esto se suman las distorsiones comerciales derivadas de las nuevas regulaciones europeas, como el Reglamento

sobre Deforestación (EUDR), que impone requisitos estrictos de trazabilidad a productos agrícolas y forestales, generando costos adicionales y reconfigurando los flujos comerciales tradicionales. Esta situación se ve agravada, además, por crisis climáticas generalizadas, condiciones financieras adversas y frecuentes interrupciones logísticas, las cuales impactan directamente en las cadenas de suministro a escala mundial.

### **3.1.3. Entorno Social**

Colombia enfrenta una situación compleja a nivel social, siendo catalogada como uno de los países más desiguales del mundo. Los desafíos principales incluyen la reducción de la pobreza, la inclusión social y el acceso universal a servicios públicos, salud y educación de calidad. Según los últimos datos proporcionados por el DANE (2025), la tasa de desempleo alcanzó el 8,2% en el primer trimestre del año, mientras que el 56.1% de la población ocupada se encuentra en la informalidad laboral, lo que profundiza la desigualdad en la distribución de ingresos. Esta situación se ve agravada por factores estructurales de la economía nacional y coyunturas como la inflación global y los flujos migratorios desde países vecinos.

**Figura 7.**

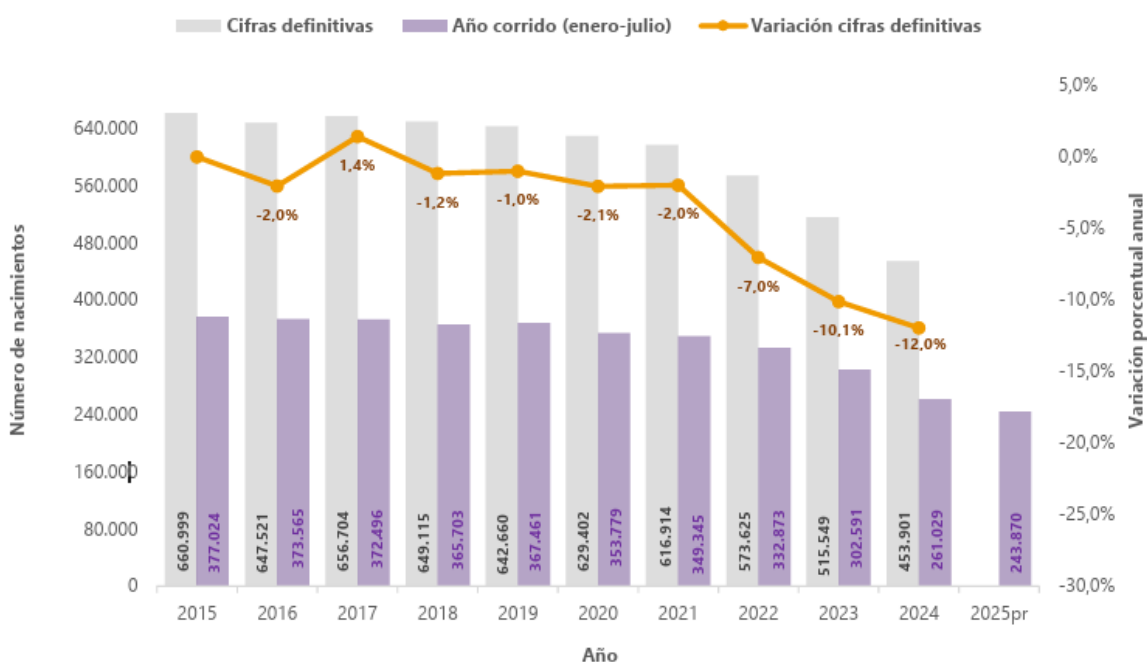
*Tasa de desocupación Octubre del año 2025*

Tasas (%)	Total Nacional	
	Octubre 2024	Octubre 2025
<b>TGP</b>	63,9	<b>65,0*</b>
<b>TO</b>	58,1	<b>59,7*</b>
<b>TD</b>	9,1	<b>8,2*</b>
<b>TS</b>	8,1	<b>7,0*</b>

Fuente. TGP. Tasa Global de participación, TO. Tasa de ocupación, TD. Tasa de desocupación, TS, Tasa de subocupación. Fuente: Tomado de, *Comunicado de prensa – Tasa de desocupación, octubre 2025*, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2025.

El gobierno actual ha implementado diversas políticas orientadas a reducir la brecha social, mejorar la equidad y fortalecer la infraestructura pública, aunque hasta el momento no se han obtenido resultados concluyentes. En el ámbito demográfico, Colombia cuenta actualmente con una población estimada en 52.2 millones de habitantes, según Estimaciones del DANE para 2025. Durante la última década se ha registrado una caída del 31,3% en la natalidad, acelerando el proceso de envejecimiento poblacional, donde solo el 22% de los habitantes son menores de 15 años. Esta transición demográfica plantea serios retos para la sostenibilidad económica, particularmente en sectores que dependen de mano de obra joven como la agricultura, donde el relevo generacional se hace cada vez más escaso, especialmente en cultivos tradicionales como el café.

Figura 8.



*Número de nacimientos y variación porcentual en Colombia*

Fuente. Tomado de, *Comunicado de prensa – Informe Nacimiento y Defunciones 2024*, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2025.

En paralelo, la creciente inseguridad en regiones clave del país producto del fracaso de las políticas de pacificación propuestas por el actual gobierno, ha generado un entorno hostil para la actividad económica, ahuyentando la inversión y erosionando las bases del desarrollo empresarial.

Esta crisis de seguridad opera en un círculo vicioso con dos fenómenos igualmente nocivos: por un lado, el desplazamiento forzado masivo, que según la Unidad para las Víctimas (2025) suma ya casi cinco millones de personas afectadas históricamente, con 165.000 nuevos casos registrados solo en el primer semestre del año; y por otro, la consolidación de economías

ilegales que se nutren del vacío institucional. Juntos, estos factores no solo profundizan la inestabilidad social, sino que crean un ecosistema donde la violencia y la ilegalidad se retroalimentan, bloqueando la posibilidad de progreso sostenible y manteniendo a estas regiones a un círculo vicioso de subdesarrollo y conflicto.

En el contexto internacional, pese a las persistentes dinámicas globalizadoras, se observa un creciente reconocimiento de la multiculturalidad que impulsa nuevos modelos de relacionamiento basados en la diversidad. Para el sector cafetero colombiano, este escenario presenta oportunidades significativas, particularmente por el aumento del consumo a nivel global, y de manera muy importante en mercados emergentes como China y Rusia, donde se registra un crecimiento anual del 12% en la demanda de café (Expert Market Research, 2025), impulsado principalmente por la población joven que está adoptando nuevos estilos de vida, dando paso al café en lugar del té tradicional. Este panorama, sin embargo, contrasta con los desafíos internos que enfrenta el país para mantener su competitividad y sostenibilidad.

#### **3.1.4. Entorno tecnológico e infraestructura**

Colombia ha logrado avances significativos en conectividad, alcanzando una cobertura de tecnología 4G del 97 % en cabeceras municipales y centros poblados, si bien persisten brechas de acceso en zonas rurales, donde gran parte de la población enfrenta limitaciones en el uso de internet y dispositivos digitales (Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC, 2025); Bancolombia, 2025).

En el ámbito empresarial, la adopción de tecnologías 4.0 continúa siendo asimétrica. De acuerdo con la Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Empresas (ENTIC Empresas, 2020) realizada por el DANE y MinTIC, mientras que algunas grandes empresas han adoptado herramientas de analítica de datos e inteligencia artificial, existe una

proporción importante de pequeñas y medianas empresas (PYMES) que siguen presentando niveles bajos de implementación tecnológica, lo cual confirma que persiste una brecha tecnológica entre empresas de diferentes tamaños (DANE y MinTIC, 2022; MinTIC y DANE, 2025; CINTEL, 2023). Esta situación muestra que, si bien Colombia ha alcanzado niveles altos de cobertura y conectividad, la adopción eficaz de tecnologías avanzadas para la administración empresarial sigue siendo limitada, en particular en pequeñas empresas, lo que refleja la demanda explícita de mejores políticas y estrategias dirigidas a reducir la desigualdad tecnológica en el sector productivo.

Estos contrastes exigen políticas con enfoque diferencial por sector, en particular para pymes y lugares del país con bajos niveles de penetración de las tecnologías de la información y comunicación. La OCDE (2022), en su "Rural policy review of Colombia 2022", sugiere un enfoque holístico y multisectorial para cerrar la brecha digital rural mediante la promoción de una rápida competencia regulatoria, inversión en infraestructuras resilientes tales como fibra óptica y tecnologías 5g en articulaciones de modelos público-privados de enfoque productivo, así como la mejora de las capacidades digitales fundamentales para la innovación. La articulación entre el sector público, el sector privado y la academia será fundamental para comenzar a cerrar esas brechas y explotar la transformación digital garantizando un desarrollo tecnológico, más inclusivo y competitivo.

En términos de infraestructura, Colombia avanza en un ambicioso proceso de modernización de su red de carreteras, que incluye proyectos de cuarta generación (4G - cuarta generación de carreteras) que han alcanzado un avance del 89 % a fines de 2024, correspondientes a más de 5.000 km en 19 departamentos y una inversión superior a los 63 billones de pesos (Agencia Nacional de Infraestructura, 2024). Este avance ha permitido una

optimización notoria de los tiempos y costes en el transporte de pasajeros y de mercancías a nivel nacional (Agencia Nacional de Infraestructura, 2024). Igualmente, la aparición y/o implementación de puertos inteligentes ha mejorado la productividad a partir de procesos de digitalización y ha favorecido la competitividad del sector logístico nacional (Agencia Nacional de Infraestructura, 2023).

Uno de los sectores más beneficiados por este desarrollo vial es la industria cafetera, cuya cadena de suministro depende del traslado eficiente de materias primas a los centros de acopio y procesamiento del grano hacia los puertos de exportación. Adicionalmente, se encuentran en construcción nuevas terminales portuarias en la región Caribe, proyectadas como un impulso clave para fortalecer la competitividad del país en el comercio internacional.

### **3.1.5. Entorno Ambiental**

El medio ambiente es hoy una de las principales preocupaciones a nivel global. Los efectos de las anomalías climáticas provocadas por el calentamiento global impactan a todos los países, y uno de los sectores más vulnerables es la agricultura. El aumento progresivo de la temperatura ha alterado el hábitat de numerosas especies tanto silvestres como cultivadas y ha modificado patrones esenciales, como las corrientes de aire y los regímenes de lluvias.

En Colombia, el cultivo de café ya evidencia estos impactos. La creciente incertidumbre frente a variables climáticas clave como temperaturas extremas, sequías prolongadas o lluvias torrenciales no solo dificulta las condiciones fisiológicas óptimas para el grano y reduce las áreas aptas para su siembra, sino que también afecta la logística en los centros de producción. Las vías de transporte se vuelven intransitables por inundaciones o derrumbes, los tiempos de cosecha se desestabilizan y el almacenamiento del grano enfrenta riesgos mayores debido a la humedad o las plagas propiciadas por el clima.

De continuar esta tendencia, las consecuencias podrían extenderse a la industria cafetalera mundial, comprometiendo desde la producción hasta la distribución, con efectos en los precios y la disponibilidad del producto.

### **3.1.6. Entorno legal y regulatorio**

El entorno legal, regulatorio y de comercio exterior en Colombia presenta un escenario complejo marcado por incertidumbre y desafíos multifacéticos, exacerbados por un clima de polarización política que impacta la predictibilidad normativa.

A nivel interno, esta dinámica ha tensado aspectos sensibles relacionados con los regímenes de la propiedad privada, la tenencia de las tierras productivas, donde a los proyectos de reforma agraria, que han promovido debates en torno a las expropiaciones, les han seguido las crecientes restricciones de naturaleza medioambiental que se han aumentado los costos de cumplimiento en la industria extractiva y agroindustrial. Esto ha generado preocupación en la actividad empresarial, derivando en una caída de los flujos de inversión extranjera directa (IED: -15,2% en 2024, ingresos de US\$14.234 millones) relacionado directamente con una disminución de la actividad empresarial, lo que en último término ha limitado el crecimiento económico y la creación de nuevas plazas de empleo formal (Banco de la República, 2025; La República, 2025).

Las políticas comerciales de EE. UU. influyen de manera importante sobre las exportaciones colombianas, especialmente en la producción del café. Los cambios en los requisitos de certificación, ajustes arancelarios y posibles modificaciones a los acuerdos preferenciales como el ATPDEA o el TLC bilateral pueden alterar sustancialmente la competitividad de los productos colombianos en este mercado clave. Estas variaciones en las condiciones de acceso al mercado estadounidense requieren una constante adaptación por parte de los exportadores y caficultores nacionales.

A nivel global, el Reglamento contra la Deforestación de la Unión Europea (EUDR, Reglamento (UE) 2023/1115) está transformando los requisitos para la exportación de productos agrícolas colombianos como café, palma y cacao, exigiendo geolocalización precisa y certificación de tierras libres de deforestación desde 2020. Estas normas, aunque bien intencionadas, generan desafíos operativos y financieros significativos para productores colombianos de menor escala, quienes enfrentan costos adicionales de certificación y trazabilidad que pueden elevar hasta un 30% sus gastos operativos (Reglamento (UE) 2023/1115; Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2024). La posibilidad de que mercados clave como lo Estados Unidos y Reino Unido adopten regulaciones similares añade complejidad al panorama exportador.

Las tensiones geopolíticas actuales, junto con la política económica de Estados Unidos, marcada por aranceles proteccionistas y volatilidad cambiaria bajo la administración Trump, y las consiguientes disrupciones logísticas están reconfigurando las cadenas globales de suministro de café. La escasez de contenedores y espacio en buques, agravada por conflictos globales y medidas comerciales como aranceles hasta del 50% al café brasileño, genera disrupciones significativas y eleva los costos operativos para exportadores colombianos, aunque estos últimos se benefician relativamente (Asoexport, 2024; Perfect Daily Grind, 2025). Esta situación se ve agravada por la volatilidad en los precios internacionales de fletes e insumos agrícolas, limitando la predictibilidad en el sector cafetero colombiano pese a récords exportadores hacia lo Estado Unidos.

En conjunto, estos factores están creando un entorno empresarial particularmente desafiante para los exportadores colombianos. La interacción entre la incertidumbre regulatoria interna, los cambios en las políticas comerciales de socios clave como Estados Unidos, las

nuevas exigencias ambientales internacionales y las disrupciones geopolíticas requiere de los actores económicos nacionales una capacidad de adaptación sin precedentes. El grado de competitividad de la industria colombiana en los mercados internacionales, dependerá en gran medida de su habilidad para anticipar estos cambios y desarrollar estrategias efectivas para la gestión de las nuevas realidades.

### **3.2. Caracterización de la situación interna de la compañía**

En cuanto al diagnóstico, para el análisis de la situación interna de la compañía, se usará una matriz DOFA, la cual se aplicará de manera transversal a todas las áreas de la compañía, permitiendo la evaluación de su funcionamiento a nivel general.

Se presenta a continuación, una síntesis de la matriz aplicada, la cual tiene como objeto facilitar la visión estructural de la condición actual de la compañía, mostrando las correlaciones e interacciones entre los elementos que la componen. Dado que la matriz DOFA, opera a través de la identificación sistemática de las características más relevantes de la empresa y su impacto; los resultados obtenidos a partir del análisis resaltarán los aspectos críticos que constituyen el núcleo de discusión para el presente estudio y que a su vez servirán como argumento para la formulación de nuevas estrategias de mejora.

### 3.2.1. Matriz de análisis; debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

**Figura 9.**

*Matriz DOFA aplicado*



Fuente. Elaboración propia del autor.

#### 3.2.1.1. Fortalezas

La experiencia profesional y su integración como equipo de trabajo, constituye una ventaja competitiva difícil de replicar en el corto plazo. En este sentido, una de las fortalezas más importantes de Integra Trading S.A.S., reside en su equipo de colaboradores. Un grupo de profesionales que lidera las diferentes áreas de la operación y que promedian quince años de experiencia específica en el negocio del café y otros afines, lo cual ha facilitado una acelerada curva de desarrollo, seguido de una rápida consolidación en el mercado.

Este nivel de experiencia colectiva ha facultado a la compañía para acumular y capitalizar un profundo conocimiento del ecosistema cafetero, sus dinámicas comerciales, las variables que lo gobiernan y un amplio portafolio de contactos y relación con diferentes actores comerciales de la cadena de valor del café a nivel global. Este diferencial competitivo se traduce en la capacidad avanzada de toma de decisiones bajo fundamentos técnicos, materializándose en la consistencia de los resultados económicos, la participación de mercado y su extraordinario ritmo de crecimiento.

Por otro lado, la gestión estratégica de riesgos emerge como uno de los factores críticos para la sostenibilidad del negocio. El equipo directivo, haciendo uso de su amplia experiencia y conocimiento, ha diseñado e implementado un sistema de protocolos de control operativo de muy alta precisión para la mitigación de riesgos y contingencias. De hecho, los recursos usados por la compañía para el control pueden equipararse a los empleados por grandes compañías multinacionales del sector, lo cuales se aplican con rigor, de manera que garantice la eficacia y la consistencia en el tiempo.

Como resultado de su historial de cumplimiento, así como de la ejecución impecable de las operaciones que caracteriza a Integra Trading S.A.S., la compañía ha formado un portafolio de clientes y proveedores bien diversificado, con capacidad de soportar el crecimiento de la compañía, a un nivel de riesgo apropiadamente acotado. Esta red de socios estratégicos está basada en la confianza y el desempeño mostrado por años, lo cual conforma una barrera adicional de protección contra la competencia.

A manera de complemento a las anteriores capacidades, la empresa opera una planta de producción propia para el procesamiento del café, con amplia capacidad instalada, así como

moderna y eficiente tecnología. En tal sentido, esta ventaja operativa le otorga condiciones favorables de competitividad frente a otros actores del sector, al tiempo que le garantiza control sobre la producción y la calidad del producto final.

### **3.2.1.2. Debilidades**

En el contexto de una compañía joven de propiedad familiar, la gestión de Integra Trading S.A.S. ha estado a cargo de su fundador y el líder del grupo, quien implemento un modelo que hasta el momento ha reportado significativas ventajas competitivas, tales como la flexibilidad en la gestión y agilidad en la toma de decisiones. Estas características están íntimamente asociadas a la importante concentración de poder en la figura de gerente-propietario, lo cual en los primeros estadios de la organización facilitó la dirección y cohesión de la operación.

Sin embargo, con la expansión del negocio y la creciente complejidad de las operaciones, las necesidades gerenciales de la compañía exceden la capacidad de una sola persona. Esta brecha en el direccionamiento se ve agravada por una estructura de enfoque clásico de silos definidos por factores funcionales, lo cual, en concurso con los vacíos de liderazgo, genera aislamiento entre los departamentos, dificultando el flujo de información y la interacción entre las áreas de trabajo.

Como consecuencia, se pierde agilidad en la resolución de problemas, ya que la información debe migrar necesariamente hacia los líderes de departamento y, finalmente, hacia la gerencia general para su validación. Este diseño organizativo genera no solo necesidades adicionales de control, sino también un elevado costo de coordinación, al obligar a que todo el flujo procesal dependa centralmente de la gerencia.

El análisis, adicionalmente identifica dos desafíos centrales que limitan la efectividad de la organización. En primer lugar, existe una deficiencia crítica en la definición y comunicación expresa de la visión corporativa, lo que debilita la proyección estratégica y el sentido de pertenencia, particularmente en los niveles operativos. En segundo lugar, la compañía opera bajo una compleja red de reglas y procedimientos tácitos, cuya falta de formalización genera ambigüedad en los procesos, ocasiona errores evitables y eleva la exposición a riesgos tanto operativos como estratégicos.

### ***3.2.1.3. Amenazas***

Debido a su característica de empresa familiar con proyección internacional, Integra Trading S.A.S. realiza sus actividades comerciales en un entorno global que la expone directamente a las fluctuaciones de la economía a nivel mundial; en consecuencia, esto implica establecer un sistema de gestión suficientemente robusto para poder identificar y definir los riesgos asociados a su operación, así como para reducir su exposición a situaciones adversas. Dicho sistema enmarcarse bajo el paraguas de una política clara, determinada por los accionistas, que oriente de un modo coherente y consistente la administración de la compañía y que refuerce su capacidad de reacción a un entorno volátil.

En este sentido, la organización está sometida a los efectos de diferentes factores de alcance internacional, entre los cuales destacan las disrupciones crecientes en las cadenas logísticas internacionales que se ven afectadas, a su vez, por las tensiones geopolíticas recientes que modifican las corrientes mercantiles.

A lo anterior se suman las presiones derivadas de la creciente conciencia ambiental, que se han motivado a varios países a adoptar e imponer restricciones comerciales, promoviendo

altos estándares de producción sostenible, lo que introduce nuevas variables en la gestión a la cadena de valor.

En el ámbito nacional, la caficultura enfrenta desafíos estructurales que comprometen la capacidad productiva del grano, entre ellos factores económicos, políticos y climáticos. No obstante, uno de los riesgos más críticos para la sostenibilidad del sector en Colombia y que afecta directamente la base de abastecimiento de Integra Trading es de carácter sociodemográfico; la progresiva pérdida de interés de las nuevas generaciones por la agricultura como vocación, lo que ha generado un éxodo rural hacia los centros urbanos en busca de oportunidades que el campo no ofrece. Este fenómeno amenaza no solo la continuidad del cultivo, sino también la preservación de un legado familiar y cultural intrínseco al negocio cafetero en el país.

#### ***3.2.1.4. Oportunidades***

Como empresa familiar en proceso de expansión, Integra Trading S.A.S. posee un amplio horizonte de crecimiento, incluso dentro de su cartera actual de clientes. Este potencial se sustenta en las favorables dinámicas del mercado global de café, cuyo consumo crece a una tasa anual promedio del 2.2%, según datos de la Organización Internacional del Café (2025).

Dicho crecimiento se ve impulsado especialmente por la expansión acelerada de mercados estratégicos como China, Rusia y varios países de Medio Oriente, regiones que han incrementado sustancialmente su demanda en los últimos años. La compañía posee las capacidades comerciales y operativas requeridas para sacar provecho a estas tendencias y ampliar su participación de mercado, siendo el tamaño de su capital de trabajo la principal limitante para un crecimiento más acelerado en este aspecto.

Desde el punto de vista de la diversificación geográfica de los orígenes de café, mediante su filial comercial en USA, la empresa está iniciando operaciones con cafés de diferentes orígenes productivos, complementando su oferta tradicional colombiana. Esto le permitirá abarcar un espectro más amplio de las preferencias de los consumidores norteamericanos, al mismo tiempo que acota la exposición a riesgos asociados a la dependencia a un solo origen. Este proceso representa un avance importante en la evolución de un negocio familiar hacia una estructura más diversificada y resiliente.

Paralelamente, la organización cuenta con una planta de procesamiento que opera a un nivel inferior a su capacidad instalada. La utilización plena de esta infraestructura de procesamiento no solo permitiría mejorar los márgenes mediante economías de escala, sino que también reforzaría el control sobre la calidad y los procesos del café comercializado. Esta optimización operativa consolidaría la ventaja competitiva de la compañía y fortalecería su sostenibilidad a largo plazo. Asegurando la continuidad y el crecimiento del legado familiar en el sector cafetero.

### **3.2.2. Matriz de estrategias DOFA**

#### **Estrategias Fortalezas – Oportunidades (FO)**

Las fortalezas internas establecen un recurso clave para aprovechar las oportunidades del mercado. Entre las principales estrategias se identifican:

- Utilizar el profundo conocimiento del mercado y la amplia cartera de clientes para expandir las ventas de café colombiano y de otros orígenes, maximizando el crecimiento inmediato con la clientela actual.

- Aprovechar la capacidad instalada de la planta de procesamiento y el robusto esquema de gestión de riesgos para incrementar la participación de mercado, incursionando en nuevos mercados emergentes con orígenes alternativos.
- Potenciar la experiencia del capital humano para optimizar las operaciones y explotar el espacio de crecimiento disponible en el portafolio actual.

### **Estrategias Fortalezas – Amenazas (FA)**

Emplear las fortalezas internas para contrarrestar o neutralizar amenazas externas como mejora continua de la organización se puede evidenciar:

- Aplicar el robusto esquema de gestión de riesgos, junto con la extensa cartera de clientes nacionales e internacionales, para mitigar el impacto de condiciones económicas adversas y de restricciones a la importación de café en mercados estratégicos.
- Diversificar la base de proveedores mediante el conocimiento del mercado en otros orígenes, a fin de mitigar los riesgos asociados a un posible debilitamiento de la producción cafetera colombiana debido a tendencias demográficas y culturales.
- Utilizar la experiencia especializada del equipo para optimizar las operaciones frente a ineficiencias y interrupciones logísticas, así como para formular estrategias que aborden los nuevos desafíos planteados por leyes restrictivas en países clave.

### **Estrategias Debilidades – Oportunidades (DO)**

Superar debilidades internas se correlaciona con la captación de oportunidades externa, para que eventualmente se ejecute:

- Definir explícitamente el propósito corporativo y establecer estructuras de gobierno claras con órganos de control independientes, con el fin de alinear a los equipos en la búsqueda de un

mayor crecimiento de la participación de mercado y una posible incursión en nuevos mercados con mayor rentabilidad.

- Establecer políticas y protocolos de gobernanza, junto con un esquema claro de delegación de tareas y una reestructuración de la interacción entre equipos, para mejorar la comunicación y el trabajo colaborativo. Esto facilitará un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y el crecimiento con la cartera de clientes existente.
- Desconcentrar el poder de la gerencia mediante una delegación efectiva de responsabilidades y esquemas claros de atribuciones decisorias, complementados con la creación de órganos de control. Esto impulsará la agilidad operativa de la compañía para abordar el reto de expandir su espacio comercial de crecimiento.

#### **Estrategias Debilidades – Amenazas (DA)**

La gestión de minimizar las debilidades internas es clave para mitigar el impacto de las amenazas externas.

- Implementar políticas de gobierno corporativo y protocolos de gestión de riesgos respaldados por órganos independientes, con el objetivo de reducir ineficiencias operativas y costos adicionales derivados de condiciones económicas adversas.
- Clarificar la delegación de responsabilidades y los esquemas de atribución, eliminando estructuras organización es ineficientes y la concentración de poder. Esto permitirá a la empresa responder con agilidad a las exigencias de un mercado caracterizado por restricciones comerciales en países clave y por problemas demográficos y culturales que amenazan la producción futura en Colombia.
- Desarrollar estructuras de gobierno que socialicen de manera efectiva los principios rectores y el propósito general de la organización entre todo el equipo. Esto fortalecerá la resiliencia

corporativa para hacer frente a amenazas como el relevo generacional y otras distorsiones logísticas y comerciales del mercado.

### **3.3. Definición de los requisitos de los grupos de interés**

#### **3.3.1. Determinación de los grupos de interés**

Basados en el enfoque de Freeman (1984), y de acuerdo con lo ya tratado con anterioridad en el presente documento, se procede con la determinación de los principales grupos a los cuales afecta la operación de la compañía en mayor grado; y sobre los cuales centraremos el estudio. Toda vez que, aunque el impacto de las acciones de la compañía puede afectar el conjunto de general de la sociedad, existen algunas categorías de individuos a los que por su cercanía con la operación y/o la naturaleza de su relación con la empresa, presentan mayor exposición a los efectos asociados al actuar de la compañía. En este sentido, fundamentados en su interacción directa con la entidad y con la intención de conocer las principales preocupaciones al acerca del manejo de la compañía de los individuos se determinaron con grupos de interés para el estudio los siguientes:

- a. Clientes: Son todos aquellos individuos y organizaciones que son usuarios de los servicios o bienes que produce o comercializa la compañía.
- b. Proveedores: Son personas o empresas que suministran bienes o servicios insumos para el cumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía.
- c. Empleado: Se refiere a todos los colaboradores que hacen parte de la fuerza de trabajo vinculados con a la actividad comercial de la compañía.
- d. Financiadores: Empresas y personas que proporcionan líneas de crédito de cualquier naturaleza a la compañía para fines asociados al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

- e. Accionistas e inversionistas. Propietarios de la compañía y personas que han invertido en la iniciativa empresarial.
- f. Agencias certificadoras. Compañías que se encargan de dar fe de cumplimiento de alguna regulación o criterio de producción o negociación específico y que es importante asegurar de acuerdo con las expectativas de los clientes.

### **3.3.2. Identificación de los requisitos de los grupos de interés**

Para identificar de manera precisa los requisitos y expectativas clave de los *stakeholders* (en español, grupo de interés) respecto al desempeño de la compañía, se definió una estrategia basada en la aplicación de encuestas directas. Esta elección metodológica permitió recabar, de primera mano y sin intermediaciones, información valiosa sobre sus principales preocupaciones e intereses. El objetivo central es obtener una visión clara y sin filtros sobre los temas que más impactan la percepción de la gestión y dirección de la empresa, facilitando así un análisis fundamentado para la posterior toma de decisiones.

Para asegurar la transparencia, la validez y la confiabilidad de la información que se obtuvo se elaboró y llevó a cabo una encuesta destinada a una muestra representativa de los *stakeholders* de la compañía (Anexo 1). Dichos grupos fueron identificados y clasificados en función de la naturaleza de la relación que tienen con la organización y del grado de influencia que puedan llegar a tener en la toma de decisiones, aplicando la categorización que propuso Mendelow (1991) en su matriz poder–interés, ampliamente utilizada en estudios sobre la gestión estratégica y las prácticas de corporativismo.

La encuesta incluyó a colaboradores de la empresa, quienes son *stakeholders* internos con un alto interés operativo, y conocimiento directo sobre los procesos; clientes, centrados en las variables asociadas a la satisfacción, la confianza y la lealtad; proveedores, como figuras

relevantes para la continuidad y la eficiencia de la cadena de valor, y financiadores (accionistas y/o prestamistas), quienes ostentan un alto poder e influencia sobre decisiones estratégicas dada la naturaleza de su relación. La selección se enfoca en aquellos grupos y actores que tienen un mayor efecto potencial sobre la gestión y sostenibilidad de la compañía.

El instrumento para la recolección de información fue estructurado con formato de encuesta, con enfoque metodológico escalonado, preguntas de tipo cerrado e integrando diferentes tipos de escalas y modalidades, entre la cuales encontramos las siguientes:

a. preguntas dicotómicas, orientadas a confirmar la autopercepción como *stakeholder* de la compañía;

b. preguntas de selección múltiple: destinadas a caracterizar la naturaleza y la frecuencia de la relación con la organización; y

c. preguntas con escala tipo Likert de cinco puntos (1 a 5): utilizadas para comprender el nivel de interés e involucramiento, así como la percepción sobre la conducción de la empresa.

Con el ánimo de garantizar la claridad, funcionalidad y confiabilidad del cuestionario, se implementó una prueba piloto con tres participantes representativos de diferente grupos e interés. Esto permitió la detección de posibles fallas en la redacción, que podrían afectar la comprensión y la pertinencia de las preguntas. Esta prueba preliminar se efectuó en septiembre de 2025 y, tras los ajustes requeridos, la recolección formal de datos comenzó el 22 de septiembre de 2025.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo mediante un formulario de diligenciamiento en línea, que facilitó el acceso de los participantes y el análisis de la información. No obstante, dadas las características específicas del negocio y la estructura de sus grupos de interés, se definió una muestra final de 20 personas con vinculación directa con la empresa, seleccionadas

mediante un muestreo intencional estratificado, con el propósito de equilibrar la representación de los distintos *stakeholders* y sus niveles de poder e interés.

**Figura 10.**

*Matriz de Interés- Poder*

<b>Categoría</b>	<b>Tipo</b>	<b>Nivel de Poder</b>	<b>Nivel de Interés</b>	<b>justificación de la inclusión</b>
Empleados	Interno	Medio	Alto	Afectados directamente por decisiones organizacionales.
Gerencia	Interno	Alto	Alto	Ejecuta las decisiones estratégicas y opera el modelo de gobierno.
Clientes	Externo	Medio	Alto	Impactados por la calidad, ética y sostenibilidad del negocio.
Proveedores	Externo	Bajo	Alto	Influyen en la continuidad operativa y cumplimiento de estándares.
Entidades Financieras	Externo	Alto	Alto	Inciden en el acceso a recursos financieros.

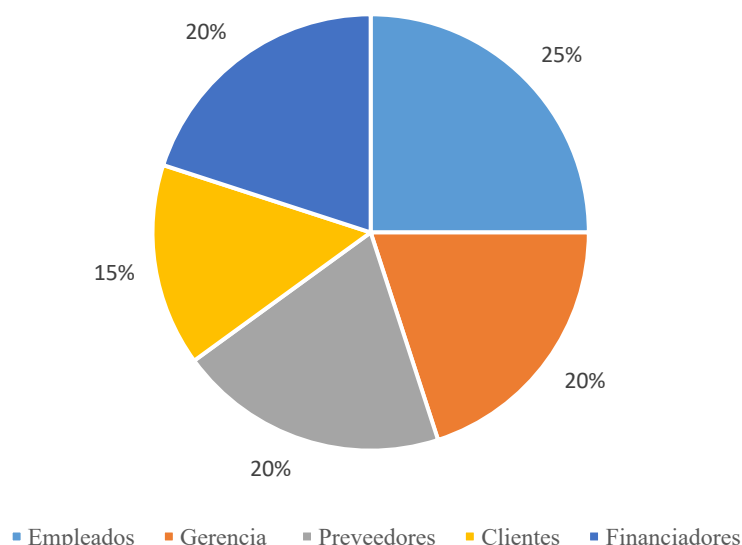
Fuente. Elaborado por el autor a partir del concepto de Medelow (1991).

El análisis de los datos adopta una metodología mixta, es decir enfoques cuantitativos y cualitativos. En el plano cuantitativo, se emplearon técnicas de sumatoria simple y análisis de

participación porcentual, mientras que, desde una perspectiva cualitativa básica, se interpretaron las respuestas a las preguntas cerradas para identificar patrones y significados relevantes.

Este enfoque permitió mapear los principales puntos de interés de los *stakeholders*, reconocer las tendencias predominantes y establecer relaciones y correlaciones entre las percepciones expresadas y la naturaleza del vínculo de cada grupo con la empresa, aportando insumos relevantes para el análisis y diagnóstico que competen al presente documento.

**Figura 11.**



#### *Distribución de la muestra*

Fuente. Elaborado por el autor

Con el objetivo de asegurar la validez, objetividad y confiabilidad de los resultados alcanzados a partir de la encuesta aplicada a los *stakeholders*, se adoptaron distintas estrategias metodológicas de reducción del sesgo desde el momento de su diseño. La selección de los participantes fue realizada de manera sistemática utilizando la matriz poder–interés de Mendelow (1991) que garantizó la representación equilibrada de los grupos de interés más relevantes, evitando así distorsiones por una participación excesiva de los mismos.

Además, también se consideraron a los *stakeholders* más representativos de cada grupo, en función de su grado de interés e influencia sobre la organización, con el fin de recoger adecuadamente el amplio rango de percepciones y experiencias que resultan relevantes para el análisis de la gobernanza.

### **3.3.3. Consulta con expertos de tema**

Con el fin de profundizar en el análisis sobre la pertinencia de implementar un sistema de gobierno corporativo para la gestión de Integra Trading S.A.S., una empresa familiar con proyección internacional, se consultó a cuatro expertos con extensa y verificada experiencia en el tema. Sus aportes permitieron integrar al estudio una perspectiva específica sobre los procesos de direccionamiento estratégico y la adopción de un protocolo de gobernanza, concebido como un hito importante en el desarrollo de la empresa y como un mecanismo que abre nuevas oportunidades para su expansión y consolidación.

La selección de los expertos se llevó a cabo con base en su idoneidad, evaluada a partir de su formación académica, la trayectoria profesional, su experiencia en temas de gobierno corporativo y el conocimiento en el mercado internacional de commodities, con enfoque en la industria del café. Adicional a esto, se tomó en cuenta su relación con Integra Trading S.A.S. como stakeholders, con conocimiento directo acerca de la evolución de la compañía, su modelo de negocio y del equipo directivo.

El conocimiento por parte de los expertos consultados acerca de la historia y trayectoria de Integra Trading S.A.S., resulta relevante para el presente estudio, ya que permite obtener una visión precisa e informada acerca de la pertinencia y las implicaciones de implementar un sistema de gobierno corporativo en el contexto de una empresa familiar. En su calidad de stakeholders de la empresa, conocen de primera mano las dinámicas que han moldeado a la

organización, desde sus etapas iniciales hasta el actual proceso de expansión y consolidación que experimenta la compañía.

El punto de vista que se forma al conocer la evolución en la trayectoria de la empresa permite abordar la discusión acerca del sistema de gobernanza, en línea con su realidad y sus particularidades. Esto evita la adopción de modelos subjetivos, generando una perspectiva contextualizada y coherente con el legado familiar y la visión de largo plazo de la compañía. Por esta razón, los aportes de los expertos al respecto, se convierte en insumos fundamentales que enriquece el debate presentado en este documento.

Los profesionales seleccionados e invitados a participar del estudio fueron los siguientes:

- Victoria Morales Botero

Abogada con sólida formación de posgrado en: Maestría en Derecho Comercial Internacional y Maestría en Derecho Tributario y Corporativo. Cuenta además con una amplia y reconocida experiencia en temas de estrategia y dirección corporativa, inversión internacional y financiamiento sostenible, en los cuales ha demostrado un liderazgo consistente y resultados tangibles

- Rosarito Mosqueira Oliver

Ingeniera en Gestión de Agronegocios, graduada en MBA y actual candidata a doctorado en Finanzas Sostenibles. Cuenta con experiencia especializada en financiación de comercio internacional y commodities, inversión de impacto, finanzas sostenibles, y gestión de riesgos en compañías internacionales.

- Juan Manuel Ordoñez.

Ingeniero Industrial y MBA en Sloan School of Management, cuenta con una amplia experiencia en el direccionamiento de fondos de inversión y estructuración de vehículos de financiamiento para el comercio exterior

- Victor Hugo Rey.

Contador Público con especialización en Finanzas y más de cuarenta años de experiencia en altos cargos directivos a nivel internacional. Su trayectoria incluye una participación ininterrumpida en juntas directivas desde 1989 en empresas de diversos sectores, lo que lo ha consolidado como un experto en gobierno corporativo. Al momento del presente documento, se desempeña como asesor especializado en gobernanza empresarial y administración estratégica.

Siguiendo esta línea, se diseñó una entrevista semiestructurada como herramienta metodológica para los planteamientos visión de los especialistas consultados. Este instrumento tiene como propósito asegurar una cobertura general de los temas centrales del análisis, al permitir la captación directa de perspectivas cualitativas, matices prácticos y conocimiento contextual de los *stakeholders* clave convocados mientras se conserva la posibilidad de profundizar en alguno de los temas.

#### *Estructura temática*

La guía de preguntas se organizó en torno a los siguientes ejes temáticos, definidos de manera lógica y secuencial:

1. La importancia de adoptar una estructura de gobierno corporativo en una empresa familiar con proyección internacional, como Integra Trading S.A.S.
2. El rol de la estructura de gobierno corporativo en los procesos de consolidación organizacional y direccionamiento estratégico.

3. La sostenibilidad como eje central en la percepción y conducción de los negocios, y su articulación con las prácticas de gobierno corporativo y la visión de largo plazo.
4. Recomendaciones específicas para el diseño de un sistema de gobernanza adaptado a las particularidades de Integra Trading S.A.S.
5. Los principales retos asociados a la implementación de esquemas de gobierno corporativo en compañías de carácter familiar.

Con el ejercicio metodológico propuesto se cumplieron dos propósitos: De un lado, se obtuvo la visión de los expertos, construida a partir de su experiencia directa y el conocimiento derivado de su relacionamiento con empresas asociadas al sector de comercio de commodities como Integra Trading S.A.S., en contextos donde sistemas avanzados de gestión, el gobierno corporativo y la sostenibilidad se han consolidado como eje central y precursor de decisiones estratégicas, así como de la concepción misma del negocio. De otro lado, facilitó el entendimiento de los criterios técnicos y experiencias acumuladas en torno a procesos de implementación y adaptación de sistemas de gobernanza empresarial, que para el caso de las empresas familiares encarna frecuentemente complejidades propias de su naturaleza; considerando además la integración al esquema los principios de sostenibilidad económica, social y ambiental como componentes básicos estructurales del modelo de gobierno.

En su conjunto, esta metodología permitió trascender de lo estrictamente teórico para ubicar el análisis en el plano de la realidad organizacional y el contexto de la compañía. Esto hizo posible identificar desafíos concretos para el proceso de implementación y consolidación de un sistema de gobierno corporativo, desde una perspectiva de largo plazo, integrando la sostenibilidad no solo como objetivo del direccionamiento estratégico, si no como elemento estructural del sistema de gobierno corporativo en la empresa familiar. Se fortaleció con esto, la

consistencia, pertinencia y aplicación práctica para la formulación de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

### **3.4. Visión del socio fundador**

Para complementar el proceso de diagnóstico organizacional, se consideró indispensable incluir la perspectiva del señor Manuel Alejandro Rueda, fundador de la compañía y gerente general desde su constitución. Su participación en el estudio nos permitió conocer de primera mano la visión original con que se concibió la compañía y, la línea fundamental que ha guiado el desarrollo del negocio, así, como los principios y objetivos iniciales que aún permanecen vigentes como parte de la empresa.

En este sentido, resulta pertinente describir su perfil y trayectoria profesional; el señor Manuel Rueda es economista egresado de la Universidad Javeriana (2000) y cuenta con una maestría en Economía de la misma institución (2001). Como complemento a su formación académica, cursó un programa de Executive Management en Columbia Business School (2019). A lo largo de sus más de veintitrés años de experiencia en el negocio del café, ha ocupado posiciones de nivel estratégico en varias compañías multinacionales del sector, tanto en Colombia como en el extranjero. Este extenso trasegar profesional le ha permitido formar un conocimiento profundo y general de la cadena de valor en la industria del café, que incluye las dinámicas productivas de los países de origen, como el entorno comercial en los principales mercados globales del grano.

Usando una entrevista semiestructurada, se analizaron los principales ejes que han definido la trayectoria de la empresa. Entre los temas que se abordaron se incluyó su visión acerca de los valores y principios que soportan a la cultura organizacional, las políticas clave que

considera indispensables para una gestión efectiva, su perspectiva frente al enfoque actual en la sostenibilidad y, de manera fundamental, su sentido de propósito y visión que orienta la estrategia de la compañía, en conjunto con la concepción de la Mega Meta en los términos de Kaufman (1992).

Este ejercicio, como parte del diagnóstico de la compañía, resultó particularmente valioso, debido a que, a través de la interlocución con el socio fundador, se obtuvo una perspectiva clara y los criterios que permitieron al presente estudio comprender y evaluar, tanto la coherencia con los principios fundamentales, como el desarrollo resultante de sus prácticas operativas. Adicional a lo anterior, creó una imagen que hace posible la comprensión profunda del modelo de negocio, desde sus conceptos básicos hasta sus proyecciones estratégicas de largo plazo, con lo cual se cierra el proceso de recolección de información con una visión completa e integral de la compañía.

#### **4. Diagnóstico de la problemática organizacional**

El análisis que se llevó a cabo pone en evidencia la exitosa trayectoria de una compañía que ha logrado crecer y consolidarse con notable capacidad, en el complicado ámbito del comercio internacional de café. Este desempeño está soportado en el profundo conocimiento del sector por parte del socio fundador y líder de la familia propietaria, junto a la extensa experiencia y el compromiso del equipo de colaboradores que conforman la empresa.

Con base en estas fortalezas, el análisis DOFA ha identificado consistentemente una oportunidad estratégica central: la necesidad de evolucionar desde un modelo de gestión basado en la intuición, caracterizado típicamente por la concentración de poder y decisión en una persona, hacia un marco estructurado y profesional. Este esquema permitirá a la compañía adaptar sus operaciones a los requerimientos actuales del mercado, que además de los objetivos financieros, valoran tanto la transparencia estructural de la organización, como el compromiso real con su impacto social y medioambiental. En este sentido, la gobernanza aparece como un pilar fundamental del desarrollo de la empresa, potenciando sus capacidades para operar bajo las condiciones y requisitos de su entorno, los cuales se identificaron mediante el análisis PESTEL; promoviendo la resiliencia y la sostenibilidad en un contexto cada día más exigente.

En el caso de la empresa familiar, se caracteriza principalmente por favorecer la superposición de roles, donde una misma persona puede fungir como miembro de la familia, propietario y directivo al mismo tiempo. Esta triple condición crea una complicada red de intereses, que si no se gestionan de la manera adecuada pueden resultar en el deterioro del desempeño de la organización. Como bien lo indica el señor Victor Hugo Rey (comunicación personal, 15 de agosto de 2025) este tipo de situación es común en empresas familiares, y con

frecuencia llega a convertirse en un limitante para su crecimiento y desarrollo, independientemente del éxito de su modelo de negocio. Por lo tanto, establecer un sistema de gobierno corporativo que instituya los órganos adecuados que regulen de manera adecuada estas dinámicas, resulta esencial no solo para el desarrollo de la compañía sino también para su supervivencia.

Adicional a lo anterior, es evidente la necesidad de adoptar desde la dirección estratégica, un conjunto de políticas y procedimientos que regulen los aspectos fundamentales de la operación en Integra Trading S.A.S, entre los que encontramos la gestión de riesgo, el talento humano, los esquemas de decisión y las directrices respecto a las atribuciones en cada nivel organizacional. La migración hacia mecanismos más colegiados y la instauración de protocolos formales, como complemento al esquema de gestión actual; permitiría mitigar la subjetividad en las reglas, agilizar los procesos y mejorar la alineación dentro del equipo. Esta evolución permitiría convertir un modelo altamente dependiente de una persona, en uno con ventaja organización colaborativa, escalable y sostenible en el tiempo.

Al mismo tiempo, el continuo crecimiento de la compañía sugiere la conveniencia de establecer una estructura organizacional formal, que se ajuste al volumen actual de la operación y a la complejidad de sus procesos, así como la necesidad implementar mecanismos que permitan anticipar posibles conflictos que puedan surgir entre las diferentes partes interesadas, tanto internas como externas y determinar la manera adecuada de gestionarlos. Según Victoria Moreno (comunicación personal, 15 de octubre de 2025), la definición de órganos de control, roles, responsabilidades, mecanismos de resolución de conflictos y canales formales de comunicación se constituyen como una oportunidad de eliminar ineficiencias, empoderar el

talento humano, así como crear una cultura enfocada en la rendición de cuentas y la colaboración.

Una de las principales oportunidades de crecimiento y mejora que surge en la situación actual de Integra Trading SAS se relaciona con dos factores clave: la necesidad intensiva de capital de trabajo, característica de la industria cafetera, y el uso parcial de su capacidad instalada total, derivado de limitaciones en el flujo de caja y restricciones en los cupos de financiación impuestos por entidades bancarias y otros acreedores.

En este contexto, Juan Manuel Ordóñez (comunicación personal, 20 de octubre de 2025) señala que la implementación de un esquema de gobierno corporativo especialmente en una empresa de origen familiar puede generar la confianza necesaria entre los socios financieros para seguir apoyando el crecimiento sostenido de la compañía. Esto, en la medida en que se evidencie un esfuerzo consciente por parte de la administración y los accionistas por mantener el orden interno y optimizar la gestión del negocio.

Por su parte, el señor Víctor Hugo Rey (comunicación personal, 15 de agosto de 2025) agrega que el compromiso con una gestión basada en principios de buen gobierno puede atraer la participación de nuevos inversionistas. Dicha incorporación de capital, a su vez, podría reflejarse en el fortalecimiento del patrimonio familiar mediante la capitalización del éxito empresarial.

De acuerdo con el análisis de los resultados de la encuesta aplicada, la totalidad de los participantes se identificó efectivamente como grupos de interés de Integra Trading, reconociendo que las acciones y la gestión de la compañía pueden afectarlos de manera directa o indirecta. Entre los hallazgos más relevantes, se evidenció que el 87 % de los encuestados integrado principalmente por clientes, instituciones financieras y proveedores consideró que los

aspectos más relevantes en su relación con la empresa están asociados con la ética y la transparencia en los negocios.

El comercio internacional de café se sustenta, en gran medida, en la confianza entre los socios comerciales y en la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas y sostenibles en el largo plazo. En este contexto, valores como la ética, así como la existencia de protocolos claros de transparencia en el comportamiento comercial, se constituyen en elementos esenciales y en importantes generadores de valor para la organización.

Asimismo, el 74 % de los *stakeholders* encuestados, conformado principalmente por clientes y proveedores, manifestó la necesidad de implementar una política explícita de sostenibilidad, acompañada de mecanismos de control eficaces. Esta percepción resulta coherente con la anterior y se encuentra estrechamente vinculada con las exigencias de los grupos de interés que dependen de la calidad de los productos y de esquemas de producción responsable y trazabilidad, cada vez más demandados por los mercados internacionales. Lo anterior refuerza la relevancia de incorporar la sostenibilidad como eje central en la estructura de gobierno corporativo, así como en los principios y valores que orientan la gestión de Integra Trading S.A.S.

Adicionalmente, la totalidad de los *stakeholders* financieros expresó un interés específico en la existencia y fortalecimiento de protocolos de gestión de riesgos y de gestión financiera, lo cual se explica por la naturaleza de su relación con la compañía y su exposición directa a los resultados financieros y operativos de esta.

Por su parte, los *stakeholders* internos manifestaron como principal interés la definición clara de la estructura organizacional, así como el establecimiento de lineamientos estratégicos precisos que orienten el desarrollo y la toma de decisiones de la empresa.

En línea con lo anterior, Rosarito Mosqueira (comunicación personal, 19 de octubre de 2025) puntualizó que el modelo de gestión de una empresa debe incorporar de manera obligatoria la perspectiva de los grupos de interés, ya que constituyen una fuente esencial de información para definir las bases que orientan el actuar de la organización y sus colaboradores. Este enfoque debe estar dirigido a generar valor a lo largo de toda la cadena de suministro, bajo condiciones sostenibles que garanticen la perdurabilidad de la empresa en el tiempo.

De acuerdo con lo expresado por Victoria Moreno (comunicación personal, 15 de octubre de 2025) durante la entrevista, en sectores de negocio como aquellos en los que opera Integra Trading, los grupos de interés, ante clientes en el exterior como socios financieros a nivel global, están incorporando progresivamente, dentro de sus procesos de decisión, no solo criterios operativos y financieros, sino también consideraciones de índole social y ambiental. Esta última dimensión ha adquirido una relevancia tal, que se reconoce al medio ambiente como un interlocutor legítimo y un actor de interés activo para toda organización.

Asimismo, la creciente demanda de un desempeño integral representa la ocasión propicia para integrar un marco de gobernanza y valores estratégicos que articule de manera coherente los principios empresariales con los objetivos de largo plazo. Este marco serviría como brújula para la toma de decisiones estratégicas y la gestión de relaciones con los grupos de interés, consolidando la reputación corporativa y asegurando la sostenibilidad futura del negocio.

En síntesis, la coyuntura actual representa para Integra Trading S.A.S. una oportunidad orgánica de maduración empresarial. La evolución hacia un modelo de gestión formalizado y alineado con las mejores prácticas de gobierno no solo permitiría superar las limitaciones propias de su etapa actual de crecimiento, sino que también sentaría las bases para un desarrollo futuro más sólido, ágil y competitivo. De este modo, la organización estaría en condiciones de

capitalizar plenamente su potencial y fortalecer su posicionamiento en el dinámico entorno del mercado global.

## **5. Propuesta de solución a la problemática planteada**

A la luz de la coyuntura actual de la organización y con base en el análisis y la caracterización de Integra Trading S.A.S., esta iniciativa se plantea no únicamente como una respuesta a una problemática específica, sino como una oportunidad estratégica orientada al fortalecimiento y la evolución de la compañía.

La propuesta consiste en priorizar el desarrollo organizacional mediante el diseño e implementación de un esquema de gobernanza explícito, definido desde el nivel estratégico. Este marco permitiría capitalizar los avances ya alcanzados y, al mismo tiempo, establecer las bases para un crecimiento futuro sólido y sostenible, alineado con la creación de valor integral para los accionistas, los socios y los demás grupos de interés.

### **5.1. Origen y concepto del gobierno corporativo**

Con la intención de establecer un marco conceptual preciso, esta sección presenta una revisión de la evolución histórica y los principios definitorios del gobierno corporativo.

#### **5.1.1. Origen y evolución del concepto de gobernanza**

Si bien el gobierno corporativo no es un concepto nuevo, el mismo ha venido cobrando relevancia en las últimas décadas en el contexto empresarial a nivel global, esto en respuesta a la creciente complejidad de los mercados y la consecuente necesidad de transparencia, control y sostenibilidad que se erigen como requisito para las organizaciones actuales.

El concepto de gobierno corporativo es tan antiguo como el surgimiento de las compañías, cuando la gestión de las empresas fue delegada a agentes diferentes a los propietarios. De hecho, Adam Smith (1776) mencionó la desconexión de los intereses en las

sociedades anónimas, entre los propietarios y los administradores. Posteriormente Berle y Means (1932) profundizaron en el tema, desarrollando el concepto del “Problema de Agencia”, donde sostienen que la separación entre la propiedad y el control da lugar a conflictos de interés estructurales dentro de las organizaciones.

En esta misma línea, Jensen y Meckling (1976) identificaron tres puntos en los cuales difieren los intereses entre el principal (propietario) y el agente (administrador): los objetivos personales del agente, las limitaciones en el acceso a la información y las diferencias respecto al apetito de riesgo admisible. Como consecuencia, las empresas se ven obligadas a incurrir en costos asociados a incentivos y supervisión para la administración, lo que dio origen al concepto de “costo de agencia”.

La formalización del término “gobierno corporativo” a mediados de la década de 1980 marcó un punto de inflexión al consolidar un campo de estudio específico, orientado a analizar los conflictos de agencia y las estructuras de control empresarial (Shleifer y Vishny, 1997). No obstante, su alcance se amplió en la siguiente década; la visión inicial centrada casi exclusivamente en la relación entre accionistas y administradores, evolucionó hacia un enfoque que amplió su alcance y reconoció la importancia de gestionar las relaciones con sus grupos de interés o Stakeholders (Freeman, 1984). Según esto, la creación de valor en el largo plazo de una compañía depende directamente de su habilidad para gestionar de manera efectiva las relaciones con todos los actores afectados por su operación, incluyendo a los empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.

La publicación del informe Cadbury (Cadbury Committee, 1992) en el Reino Unido, introdujo por primera vez un código de mejores prácticas para el gobierno de empresas que

cotizan en bolsa. Y aunque el informe abordaba principios clave como son: la supervisión financiera, la independencia de la junta directiva y la transparencia en la información, el informe cobró máxima importancia debido a varios colapsos corporativos de la época, entre los que se cuentan Enron, WorldCom y Parmalat, los cuales pusieron en evidencia de forma contundente las consecuencias de prácticas de gobierno deficientes y la ausencia de controles efectivos (Monks y Minow, 2011). Estos sonados escándalos, que se tradujeron en pérdidas billonarias, y la erosión de la confianza del mercado, actuaron como catalizador mundial, para la adopción generalizada de códigos de buen gobierno corporativo y la creación de marcos regulatorios apropiados a nivel internacional.

### **5.1.2. Concepto de Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo se puede conceptualizar, como un sistema de principios, valores, normas, procedimientos y órganos de control a través de los cuales se gestión una organización. Su propósito central es facilitar la creación de valor a largo plazo de una manera sostenible y ética, equilibrando los intereses de los diversos grupos de interés o *stakeholders*, como accionistas, empleados, clientes, proveedores, la comunidad e, incluso, el medio ambiente, considerado un stakeholder fundamental por su capacidad de ser afectado por las operaciones corporativas (Jones, 1995).

El aporte más significativo en los últimos años ha sido la transición desde el modelo de *shareholder primacy* (en español, primacía del accionista), defendido por Friedman (1970), hacia un modelo de *stakeholder capitalism* (en español, capitalismo de las partes interesadas) (Freeman, 1984), el cual responde a una comprensión más integral y compleja de la creación de valor y la gestión de riesgos.

## **5.2. Definición de fundamentos para un esquema de gobierno corporativo en Integra**

### **Trading SAS**

Partiendo del análisis y diagnóstico realizado a la compañía basado en la aplicación de diferentes herramientas, se identificó que la implementación de un esquema apropiado de gobierno corporativo constituye el siguiente paso hacia un proceso de consolidación que asegure su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, la estructura para el gobierno corporativo nace como una iniciativa del proceso de direccionamiento estratégico, el cual, se convierte en el centro de origen de la transformación empresarial.

Este proceso implica definir la visión, misión, valores y los objetivos estratégicos, también revelar vacíos en la estructura de toma de decisiones, los procesos de control y la rendición de cuentas; estableciendo el fundamento para el diseño de un marco de gobierno sólido, que promueva la alineación de los intereses de la familia propietaria, la administración y sus grupos de interés. Así las cosas, el gobierno corporativo no debe concebirse como un proceso aislado, sino, como parte estructural de la estrategia empresarial, que busca orientar la operación de la compañía hacia la ejecución de un plan maestro para el desarrollo de la organización.

Con miras a la aplicación práctica de esta proposición, a continuación, se presentan los elementos esenciales para el diseño de un marco de gobierno corporativo. El cual, se propone estructurar en dos componentes fundamentales; de un lado, el Protocolo de Familia, enfocado a regular las dinámicas internas de la relación familiar en el ámbito empresarial, con el objetivo de prevenir conflictos y facilitar transiciones ordenadas y, por otro lado, el Gobierno Corporativo, orientado a la definición de estructuras formales de dirección, supervisión y transparencia, que optimicen la gestión y mitiguen los riesgos en la organización.

Se plantea el diseño e implementación del esquema de gobernanza, sobre la conjugación armónica de estos dos elementos, adaptándolos a la realidad organizacional de la empresa y alineados con la visión estrategia de largo plazo.

### **5.2.1. Protocolo de familia**

El Protocolo de Familia, también conocido como “Acuerdo Familiar” o “Constitución Familiar”, constituye un elemento fundamental para el gobierno de empresas familiares. Este consiste en un acuerdo formal y escrito, suscrito de manera voluntaria por los integrantes de la familia propietaria, con el propósito de establecer las reglas fundamentales para la interacción adecuada entre los tres sistemas independientes; La familia, la propiedad y la empresa. (Tàpies, y Ward, 2021; Carlock & Ward, 2010). Su objetivo principal es garantizar de forma objetiva la armonía, la continuidad en el tiempo, y la formalización en la gestión empresarial. (Gallo y Cappuyns, 2004; Fernández Pérez, 2005).

Gersick et al. (1997) sugiere que este tipo de acuerdo operan como mecanismos activos en la prevención de conflictos, al marcar límites claros a los campos de actuación de los integrantes de la familia dentro del sistema empresa / familia / propiedad. Este elemento, debe entenderse no solo como un documento jurídico, sino también como un acuerdo de intenciones y naturaleza emocional, que recopila los elementos que conforman la identidad y los valores con que se creó la compañía, fortaleciendo la visión familiar a largo plazo. (Aronoff y Ward, 2011).

Generalmente, este instrumento se estructura en cuatro bloques que constituyen la base conceptual y filosófica sobre la cual se diseña el esquema de gobernanza, los cuales se describen a continuación:

### ***5.2.1.1. Identidad y valores familiares***

La sección de identidad y valores no solo debe entenderse como una declaración, sino que también constituye el principal activo inmaterial, el cual participa en la definición de la ventaja competitiva y la sostenibilidad de la empresa familiar. Esta concepción actúa como una directriz que alinea la visión familiar de largo plazo, con el direccionamiento estratégico del negocio, asegurando que las decisiones que van desde la inversión de capital, hasta la sucesión de liderazgo se tomen de manera coherente con la base de los principios fundacionales. (Aronoff y Ward, 2011; Habbershon y Williams, 1999).

Según Gallo y Cappuyns (2004), esta sección de protocolo es el “alma” del acuerdo de familia, estableciendo el propósito común y el fundamento ético sobre los que se apoyarán las normas y políticas de gobierno, gestión y propiedad. Desde la estrategia, esta base filosófica es parte constituyente del capital social familiar que, de acuerdo con Tàpies y Ward (2021), refuerza la confianza internamente, reduce los costos de transacción y facilita la toma de decisiones de una manera más ágil, lo cual, facilita la adaptación y la competitividad en entornos cambiantes.

Así mismo, la clara definición tanto de la identidad como de los valores comunes actúa como un mecanismo de selección estratégica, que promueve la atracción y retención de talento familiar y profesional que se identifique con el proyecto empresarial. Además, define el marco ético para la evaluación de iniciativas de diversificación, así como la implementación de alianzas estratégicas. (Miroshnychenko et al., 2021). En este sentido, más allá de entenderse como una simple declaración de intenciones, esta sección de protocolo de familia sienta las bases de una gobernanza efectiva y coherente, para una diferenciación genuina y sostenible en el tiempo.

A partir de la definición de la identidad y los valores familiares, como fundamento del Protocolo de Familia, esta sección se puede formular abordando cuatro elementos fundamentales, que caracterizan el proyecto empresarial de la familia.

***Historia y Legado Familiar.*** Constituye la base narrativa que da forma a la identidad común de la familia y transmite el acervo cultural a la organización a través de las generaciones (Aronoff y Ward, 2011).

***Misión, Visión y Valores.*** La Misión define el propósito central de la familia empresaria, especificando su actividad, destinatarios y objetivos fundamentales, mientras que la Visión representa el estado futuro deseado, alineado con los resultados de máximo impacto que aspira alcanzar para todos sus grupos de interés. Según Kaufman (2000), toda organización debe definir su propósito integrando dimensiones internas (eficiencia y rentabilidad) y externas (impacto social y humano), lo que constituye la Mega-meta, para cuya consecución los Valores establecen los principios rectores que orientan el camino (Gersick et al., 1997; Kaufman, 2015).

***Propósito Común.*** Articula la conexión entre las aspiraciones individuales y la Mega-meta colectiva, respondiendo al fundamento trascendental de perpetuarse como familia empresaria (Gallo, 2015).

***Compromiso con la Continuidad.*** Manifiesta la dedicación explícita hacia la realización intergeneracional de la Mega-meta, materializada mediante la formación de sucesores y la preservación del patrimonio familiar (Aronoff y Ward, 2011).

#### ***5.2.1.2. Gobierno Familiar***

El protocolo de gobierno familiar constituye el sistema de órganos, normas y procedimientos, mediante el cual una familia empresaria organiza su participación y regula la toma de decisión respecto a la empresa. Su propósito principal es mantener la unidad familiar,

garantizar la continuidad de generación a generación y armonizar los intereses familiares con los objetivos estratégicos empresariales, garantizando una gestión basada en la transparencia, responsabilidad y sostenibilidad.

De acuerdo con Gersick et al. (1997), el gobierno familiar pretende establecer estructuras que permitan a la familia preservar la cohesión interna, relacionarse de manera responsable con la compañía y promover la preparación de las futuras generaciones para asumir progresivamente roles de propiedad y liderazgo. En este sentido, no está enfocado en regular la gestión operativa de la empresa, sino que funciona como un órgano institucional que busca fortalecer la relación entre la familia, la empresa y el patrimonio común.

Dicho sistema toma forma a través de órganos representativos que se definen en el protocolo familiar. Entre estos, La Asamblea Familiar, posicionándose como el órgano de mayor alcance, al fomentar la comunicación y promover la cohesión familiar incluyendo a los integrantes que no participan directamente en la gestión de la empresa; es un espacio para comentar los planes y avances de la compañía, debatir asuntos de interés general y fortalecer el sentido de pertenencia con la iniciativa empresarial. Por otra parte, el Consejo de Familia actúa como voz y representación de la familia frente a la empresa. Entre sus funciones principales está la definición de las políticas familiares, la supervisión al cumplimiento del Protocolo de Familiar, liderar los procesos de sucesión y la mediación frente a situaciones de conflicto. Usualmente se conforma abarcando la diversidad generacional, así como las diferentes vertientes de la familia, buscando una representación general de los intereses familiares.

Adicional a lo anterior, pueden establecerse comités especializados enfocados en áreas o situaciones concretas, como la formación de sucesores, la gestión del patrimonio o la

participación en iniciativas filantrópicas. En los casos donde la estructura patrimonial presente mayores complejidades, puede estudiarse la posibilidad de la creación de un *Family Office* que coordine y centralice la gestión de la propiedad.

Las funciones generales del gobierno familiar están dirigidas, en su conjunto, a reforzar la misión y los valores comunes, definir las normas que regulan la relación familia – empresa, planificar anticipadamente las transiciones generacionales y formar a los nuevos integrantes para asumir roles de gestión y propiedad. Adicionalmente, busca prevenir y gestionar los conflictos mediante el dialogo constructivo y la toma de decisiones consensuadas.

En este punto, es importante diferenciar el gobierno de familia del gobierno corporativo. Mientras que el enfoque del primero se centra en la dimensión humana, relacional y patrimonial de la familia empresaria, el gobierno corporativo se ocupa de hacer control sobre la gestión estratégica y la dimensión operativa de la compañía. A su vez, aunque el gobierno familiar se concentra en la cohesión de la familia y la continuidad generacional y, el gobierno corporativo busca la eficiencia y la rentabilidad; en conjunto, los dos sistemas actúan de forma complementaria y se proponen como los fundamentos para el éxito empresarial de manera sostenible.

### ***5.2.1.3. Gobierno de la Propiedad en la Empresa Familiar***

La sostenibilidad de la empresa familiar demanda un marco normativo a nivel interno, que especifique los derechos y responsabilidades de los integrantes de la familia propietaria. Estos elementos de la gobernanza familiar protegen el capital social (Gomez-Mejia et al, 2001) y evitan conflictos que amanecen la permanencia de la iniciativa empresarial.

El diseño del sistema de gobierno de la propiedad debe basarse a las características particulares de la familia empresaria, tomando en cuenta elementos clave como su tamaño, la cultura, la actividad económica que desempeña y sus proyecciones de crecimiento futuras. En general, un esquema de gobierno de la propiedad debe incluir elementos orientados a preservar la estabilidad del capital y la continuidad del proyecto familiar.

De acuerdo con lo anterior, algunos de los elementos que debe incluir están los asociados a las reglas de transmisión de la propiedad, estableciendo las normas para la venta o cesión de acciones, garantizando la participación al interior de la familia y evitando el ingreso de terceros no relacionados. (Aronoff y Ward, 2011). Adicionalmente, el otorgar derecho preferencial a los socios existentes para adquirir las acciones disponibles en un momento dado, ayuda a proteger la exclusividad de la propiedad y el control por parte de la familia empresaria. (Amat y Tornos, 2018).

Así mismo, los acuerdos de permanencia toman relevancia, al exigir a los socios mantener una permanencia mínima de su participación, durante un periodo de tiempo específico, lo que fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso a largo plazo con el proyecto empresarial (Poza, 2023). A esto puede añadirse la definición de un método objetivo de valoración, que determine de manera transparente y anticipable el precio de las acciones. Esto resulta importante para evitar conflictos, ya que la ambigüedad frente a la apreciación de la participación es una de las fuentes más usuales de disputas entre los integrantes de una familia empresaria. (Tagiuri, 1992).

Para terminar, el tratamiento de los cónyuges y herederos es un punto crítico del régimen de gobierno de la propiedad. Definir con anticipación, si los herederos externos a la familia

fundadora tendrán derechos completos o solamente económicos, contribuye a salvaguardar el control accionario, la cultura y el legado familiar (Gersick et al., 1997). La inclusión de estos elementos dentro del Protocolo Familiar es vital para acotar los riesgos patrimoniales, asegurar criterios de equidad entre los socios y garantizar la permanencia del legado familiar en el largo plazo.

### **5.2.2. El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar**

Una vez estructurado en su totalidad el Protocolo Familiar, el siguiente paso es el desarrollo del Código de Gobierno Corporativo. Este documento establece el conjunto de políticas, órganos y mecanismos que orientan la dirección, administración y control de las operaciones en la empresa familiar. Su objetivo consiste en garantizar un proceso de gestión transparente, eficiente y responsable; que compense los intereses de la familia propietaria, los objetivos de la administración y los intereses de los stakeholders. (Neubauer y Lank, 1998). Este sistema es determinante para evolucionar a un modelo de gestión profesional y prevenir que las decisiones estratégicas se vean influenciadas por factores emocionales, personales o asociados a las relaciones familiares.

La estructura del Gobierno Corporativo se formula a partir de un conjunto de órganos formales y definidos, entre los que encontramos: La Asamblea de accionistas, máximo órgano de la propiedad; la Junta Directiva o Consejo de Administración, encargada de definir los lineamientos estratégicos y la supervisión de la ejecución; Comités de apoyo, creados para participar en ámbitos específicos como riesgos, auditoría o sucesión; y la Gerencia, como encargada de la ejecución de los planes estratégicos emanados de la Junta Directiva. En las empresas familiares modernas, se considera totalmente conveniente incluir miembros

independientes en la Juntas Directivas, ya que, de esta manera se logra compensar la visión y los valores familiares, con la experiencia técnica y la objetividad que solo puede ofrecer el punto de vista externo.

Uno de los objetivos del sistema de Gobierno Corporativo es establecer una línea divisoria que aclare la diferencias entre los roles de la familia, la administración y la propiedad, a fin de evitar la creación de conflictos de interés. Para este efecto, resulta fundamental establecer protocolos y reglas claras para temas como la participación de los familiares en la compañía, la definición de políticas de reparto de dividendos y/o procesos de sucesión. En este punto, es útil recalcar en la diferencia entre el Gobierno Corporativo y el Gobierno Familiar, concepto que fue abordado previamente en este documento. Por una parte, el Gobierno Familiar, se centra en reforzar la comunicación, cohesión familiar y la permanencia de la iniciativa en el tiempo, mientras que el Gobierno Corporativo pone su enfoque en la creación de valor, la eficiencia y la sostenibilidad.

Así las cosas, el sistema de Gobierno Corporativo para una empresa familiar como Integra Trading SAS debe estructurarse en torno a los siguientes elementos esenciales que garanticen una gestión eficaz:

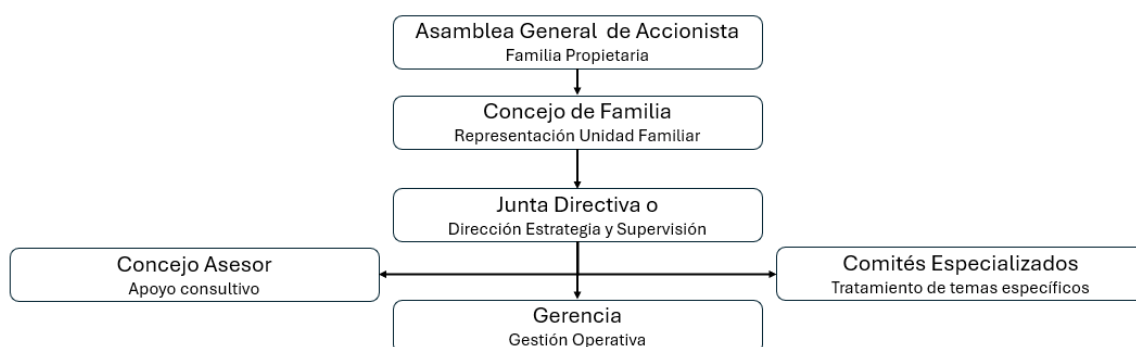
#### ***5.2.2.1. Órganos de Gobierno Formales***

- ***Asamblea de Accionistas.*** Máxima instancia de decisión en materia de propiedad, responsable de aprobar políticas generales, estados financieros y decisiones estratégicas.
- ***Junta Directiva o Consejo de Administración:*** Define la dirección estratégica, supervisa la gestión e integra, idealmente, a consejeros independientes para equilibrar la visión familiar con objetividad técnica.

- **Comités Especializados:** Apoyan a la junta directiva en áreas críticas y especializadas como auditoría, gestión de riesgos, sucesión y sostenibilidad.
- **Gerencia o Administración:** Ejecuta las estrategias y asegura la operatividad del negocio.

## Figura 12.

### Mapa de órganos de Gobierno



Fuente. Elaborado por el autor.

### 5.2.2.2. Mecanismos de Transparencia y Control

Deberá incluir directrices claras acerca del diseño e implementación de:

- Sistemas de reporte financiero y operativo.
- Auditorías internas y externas independientes.
- Políticas claras de divulgación de información a accionistas y *stakeholders*.

### 5.2.2.3. Documentos Rectores

- Estatutos Sociales: Establecen las reglas base de la empresa.
- Protocolo Familiar: Define los derechos, deberes y relaciones de la familia con la empresa.
- Códigos de Conducta y Ética: Guían el comportamiento de directivos, empleados y familiares.

#### ***5.2.2.4. Políticas Estratégicas Clave***

- Sucesión: Regula la transición de liderazgo entre generaciones.
- Dividendos y Reinversión: Balancea las expectativas de rentabilidad con las necesidades de crecimiento.
- Incorporación de Familiares: Criterios objetivos para la participación en la gestión.
- Continuidad del negocio. Marco de acción que asegura la continuidad de las operaciones vitales de la empresa, minimizando el impacto de cualquier contingencia y protegiendo la capacidad de generar valor.

#### ***5.2.2.5. Mecanismos de Articulación Familia-Empresa***

- Consejo Familiar o Asamblea Familiar: Espacio para abordar asuntos propios de la dinámica familiar.
- Comunicación estructurada entre propietarios, junta directiva y gestión.

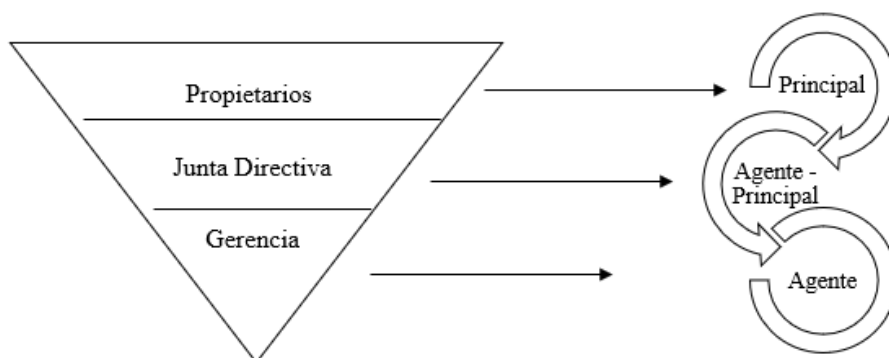
Estos componentes, en conjunto, permitirán a la organización separar roles entre familia, propiedad y gestión, profesionalizar la toma de decisiones y alinear los intereses familiares con la creación de valor a largo plazo. La implementación rigurosa de esta estructura será clave en el esfuerzo preservar el legado y la competitividad de la iniciativa empresarial familiar.

### **5.2.3. La Junta Directiva**

Dada la necesidad de equilibrar los intereses de la familia con los requerimientos estratégicos y operativos del negocio, la definición y estructuración formal de la Junta Directiva se erige como un elemento crucial dentro del gobierno corporativo de la empresa familiar. Por esta razón, su descripción detallada constituye un componente fundamental en el análisis que desarrollará el presente documento.

De acuerdo con Prada (2022), la Junta Directiva o Consejo de Administración representa el núcleo del sistema de gobierno corporativo en la empresa familiar, al constituir el vínculo entre los accionistas y la gestión operativa. Este órgano tiene a su cargo la supervisión de la gerencia en nombre de los accionistas, la definición de la orientación estratégica, la provisión de asesoramiento a la dirección cuando se requiera y la salvaguarda de la continuidad empresarial en el largo plazo.

**Figura 13.**



*Roles de la gerencia, miembro de junta directiva y propietarios*

Fuente: Tomado de Azuero, F [Ed] (2020). Juntas directivas, eje del gobierno corporativo, Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes.

### **5.2.3.1. Funciones estratégicas y de control**

De acuerdo con Neubauer y Lank (1998), la junta directiva de la empresa familiar desempeña una función de doble propósito: establecer la dirección estratégica y supervisar la gestión. Sus principales responsabilidades incluyen:

- Aprobar la estrategia corporativa y los planes de negocio
- Supervisar el desempeño financiero y operativo
- Evaluar y nombrar a la alta dirección
- Gestionar riesgos y asegurar el cumplimiento normativo

- Decidir sobre políticas de dividendos y reinversión

### ***5.2.3.2. Diseño e implementación de la Junta Directiva independiente***

Para contextualizar, se exponen los principios fundamentales para el diseño y constitución de la junta directiva, acompañados de recomendaciones específicas sobre la estructuración del documento correspondiente. Como guía práctica para su implementación, este material busca orientar a la asamblea de familia en la elaboración de un protocolo que refleje fielmente su visión estratégica, cultura organizacional y particularidades propias, respetando plenamente su autonomía decisoria sin pretender establecer prescripciones vinculantes ni modelos rígidos predefinidos.

La implementación de una Junta Directiva constituye un elemento central en la estructura del sistema de gobierno corporativo de la empresa familiar. La adopción de este órgano colegiado responde tanto a exigencias normativas como a la necesidad de profesionalizar la dirección estratégica, mejorar la supervisión de la gestión y asegurar la sostenibilidad y continuidad generacional de la organización. En este sentido, las siguientes recomendaciones están enfocadas a facilitar una implementación coherente, legítima y eficaz de la Junta Directiva, en línea con las mejores prácticas de gobierno corporativo y con las particularidades propias de la empresa familiar.

#### ***5.2.3.2.1. Formalización y constitución de la Junta Directiva***

Para iniciar, se recomienda constituir la Junta Directiva mediante acta aprobada por el órgano competente, usualmente la Asamblea General de Familia. Este documento debe incluir la fecha de constitución, el órgano que la creó e indicar de manera explícita su carácter permanente en la estructura del gobierno de la compañía. Esta formalización es necesaria para aportar legitimidad a la Junta y establecer su posición en la estructura organizacional, con el fin de evitar

ambigüedades y superposiciones de roles en el ejercicio de funciones y competencias (OECD, 2015).

#### *5.2.3.2.2. Estructura y composición recomendada*

Una junta directiva eficaz necesita una estructura diversificada, que aporte diferentes perspectivas en el momento de toma de decisiones. Así las cosas, se recomienda una estructura de cinco miembros donde dos representen el grupo familiar, dos directores externos independientes y un ejecutivo estratégico de la empresa.

Esta conformación heterogénea promueve la alineación del conocimiento del negocio y los valores familiares, con la experiencia técnica objetiva de los miembros independientes y el punto de vista de la operación aportada por el representante ejecutivo. La literatura indica que este equilibrio favorece la toma de decisiones estratégicas, a la vez, que disminuye los riesgos asociados a la concentración de poder y otras dinámicas nocivas usualmente presentes en las empresas familiares (Gersick et al., 1997; Neubauer y Lank, 1998).

#### *5.2.3.2.3. Criterios para la designación de los miembros*

La implementación de la Junta Directiva debe realizarse a través de un proceso de nombramiento de sus miembros, basado en procedimiento con criterios transparentes, explícitos y preestablecidos de manera formal. Así mismo, cada designación deberá ser documentada, dejando constancia del nombre completo del miembro, su documento de identidad, la calidad en la cual actúa (familia, independiente o ejecutivo) y el periodo por el cual es nombrado. La adopción de estas directrices fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la definición de responsabilidades de cada miembro, elementos fundamentales del buen gobierno corporativo (OECD, 2015).

Un factor esencial para el buen funcionamiento de una Junta Directiva es la previa definición del perfil para sus integrantes, que no debe solo limitarse a aspectos técnicos y de experiencia profesional; sino, que adicionalmente, debe incluir también aspectos personales y éticos, con el fin de proteger la legitimidad y eficacia del órgano. La literatura que estudia el gobierno corporativo coincide en que la efectividad de una Junta Directiva no está determinada totalmente por su estructura formal, y pondera de manera importante la aptitud de las personas que la integran y su capacidad para servir al interés social de la empresa (OECD, 2015).

Desde el punto de vista profesional, es altamente aconsejable que los integrantes de la Junta Directiva posean la formación académica y experiencia apropiados, en las áreas importantes para la organización, estas pueden ser: estrategia, finanzas, gobierno corporativo, sostenibilidad, gestión empresarial, etc. Para los directores independientes, esta condición cobra especial importancia, ya que están llamados a aportar objetividad, criterio y la visión externa que complementa el conocimiento interno del negocio. A su vez, el integrante ejecutivo debe conocer a fondo la operación y los retos estratégicos de la empresa, para servir de puente y lograr una buena coordinación entre la junta directiva y la administración (Neubauer y Lank, 1998).

Sin embargo, la aptitud profesional debe acompañarse de la idoneidad personal, concebida como la capacidad de cada director de integrarse en un órgano colegiado, ejercer un juicio propio y objetivo, comunicarse constructivamente, así como manejar apropiadamente las dinámicas características de la deliberación colectiva. Para la empresa familiar, esta faceta se torna especialmente importante, ya que la interacción entre familiares, miembros independientes y ejecutivos requiere habilidades de

relacionamiento, madurez emocional y capacidad de diálogo, para evitar la pérdida de la objetividad en los conflictos y facilitar la tomar decisiones enfocadas en la creación de valor a largo plazo (Gersick et al., 1997).

En este mismo sentido, la solvencia moral es un requisito fundamental en el perfil de los directores, sobre todo, en lo que concierne a su integridad, reputación y ética. Los miembros de la Junta se comportarán de acuerdo con los más altos estándares de conducta, orientando sus deberes a la lealtad, diligencia, transparencia y responsabilidad, en aras de su compromiso con la defensa del bien social de la empresa. En el contexto de las empresas familiares, en las cuales, la confianza y reputación son muy importantes, la solvencia moral de los directores se convierte en un activo esencial para mantener la credibilidad del órgano de gobierno y la armonía con la familia propietaria de la empresa (Lansberg, 1999).

Por lo tanto, la conformación de la Junta Directiva deberá establecer criterios claros de evaluación de la idoneidad profesional, personal y moral de sus miembros, tanto en el momento inicial para la designación, como en las evaluaciones periódicas de desempeño. La aplicación consistente de estos criterios refuerza la legitimidad de la Junta, mejora la calidad del proceso de toma de decisiones y, fortalece su posición como figura central del gobierno corporativo en la empresa familiar.

#### *5.2.3.2.4. Definición de funciones y atribuciones*

La constitución de un Junta Directiva debe estar complementada por una definición clara de sus funciones y un campo de acción bien delimitado. En este sentido, estarán a cargo de la

Junta Directiva; la determinación general de la estrategia de la compañía, las funciones de supervisión de la gestión, la aprobación de planes, presupuesto y políticas corporativas, así como la designación, evaluación y/o remoción de la alta gerencia. En el caso de las empresas familiares, es importante incluir dentro de las funciones de la Junta, su responsabilidad con la preservación de la visión, los valores y legado de la familia empresaria, alineando en este sentido la orientación de las decisiones estratégicas con los objetivos de largo plazo de la compañía. (Lansberg, 1999).

#### *5.2.3.2.5. Reglas de funcionamiento*

Con miras a obtener el apropiado funcionamiento de la Junta Directiva, es necesario definir el conjunto de normas que regulen su operación, en especial las relativas a la convocatoria, reunión, quorum y mecanismos para la toma de decisiones. Estas reglas favorecen el fortalecimiento de la naturaleza colegiada del órgano, protege la legitimidad de sus decisiones y disminuye la subjetividad de las discusiones en la búsqueda de consensos; temas muy importantes para el caso específico de las empresas de propiedad familiar (OECD, 2015).

La Junta Directiva deberá reunirse de forma ordinaria con la frecuencia que de antemano y de manera formal se establezca, con recomendación de periodicidad mínima trimestral y de manera extraordinaria cuando la circunstancias así lo ameriten, previa convocatoria de su presidente, o por un número determinado de sus miembros. Esta citación debe generarse con suficiente anticipación, e incluir el orden del día, así como la información necesaria para una apropiada discusión.

Acerca del quórum deliberatorio, se deben fijar las condiciones mínimas para la legitimidad de las reuniones. Se recomienda fijar como mínimo la presencia de la mayoría

simple de los miembros de manera presencial o a través de mecanismos virtuales previamente autorizados. Este nivel mínimo de participación busca asegurar que las discusiones tengan una representación adecuada de los miembros del órgano, reforzando el carácter colegiado de las decisiones. Para una junta directiva de cinco miembros, el quórum estará conformado por al menos tres de sus integrantes.

En lo que respecta al quórum decisorio, es estila, que las decisiones se aprueben con los votos positivos de la mayoría simple de los presentes, siempre y cuando, se haya cumplido el requisito del quórum deliberatorio. No obstante, para el caso de discusiones relativas a temas estructurales y de especial importancia estratégica, como son la aprobación del plan de negocios, inversiones de monto significativo, nombramiento y/o remoción es de la ata gerencia y la definición de políticas críticas, se recomienda condicionar la toma decisiones, a la conformación de una mayoría calificada, con el fin de ampliar las discusiones, mejorar el consenso y fortalecer la legitimidad de las decisiones implementadas.

Para el proceso de votación, se recomienda establecer la regla de; un voto por cada director, asegurando la igualdad entre todos los miembros, sin importar su calidad de familiares, externos o ejecutivos. Las votaciones deberán ser de carácter público, y quedar registradas apropiadamente en actas, a menos que por la naturaleza del asunto justifique usar el voto secreto. Adicional a lo anterior, es importante diseñar los mecanismos y procedimientos apropiados para tratar los casos de empate, bien sea otorgando un voto dirimente al presidente de la Junta, o aplazando la decisión para una nueva cesión, previo acuerdo de ampliar los argumentos en la deliberación.

Como consideración adicional, el marco normativo para el funcionamiento de la Junta Directiva deberá incluir un aparte relacionado con el tratamiento de los conflictos de interés, cuando estos se presenten. En tales casos el miembro conflictuado se abstendrá de participar en la discusión y cualquier votación al respecto, y su presencia no se tomará en cuenta para conformación de quórum decisorio. La implementación de esta reglamentación garantiza la integridad y transparencia del proceso, salvaguardando el interés social de la empresa.

En tal sentido, y como se mencionó con anterioridad, todas las discusiones y decisiones abordadas por la Junta Directiva, debe ser efectivamente documentadas en actas, que contengan con precisión los detalles de los temas discutidos, las decisiones tomadas y cuando lo amerite, las abstenciones y votos en contra. Este registro será de gran importancia para la trazabilidad, la rendición de cuentas y la responsabilidad de la Junta.

#### *5.2.3.2.6. Duración del mandato y mecanismos de renovación*

La implementación de la Junta Directiva debe contemplar la definición de períodos de ejercicio claramente establecidos para sus integrantes, así como las condiciones para su reelección y los criterios para su ocasional remoción, renuncia o vacancia. Estos mecanismos permiten lograr un equilibrio adecuado entre continuidad y renovación, contribuyendo a la estabilidad institucional del órgano y facilitando una gestión ordenada de los procesos de transición, aspectos particularmente relevantes en el contexto de la empresa familiar (Neubauer y Lank, 1998).

#### *5.2.3.2.7. Remuneración y profesionalización*

Con relación a la implementación de la Junta Directiva, se recomienda dejar de manera explícita si el cargo será *Ad Honorem* o remunerado. Si para el caso, se establece una

remuneración, ésta debe estar alineada con la realidad económica de la empresa y los criterios de responsabilidad, dedicación y complejidad del rol. Una política de remuneración adecuada atrae y retiene talento profesional externo, reforzando la calidad técnica del órgano (OECD, 2015).

#### **5.2.3.2.8. *Gestión de conflictos de interés y deberes fiduciarios***

Por último, y de acuerdo con lo mencionado en aparte anterior, se recomienda establecer de manera explícita las normas sobre el tratamiento de los conflictos de interés y el deber fiduciario que le asiste a la Junta Directiva y por extensión a sus miembros. Esto abordará temas de lealtad, diligencia, manejo de conflictos de interés, y de confidencialidad sobre la información que se maneje como parte de la ejecución de su cargo. En el ámbito de la empresa familiar, estas normas se crean con el fin de proteger los intereses de la empresa y preservar la legitimidad y credibilidad de los órganos del gobierno (Gersick et al., 1997).

#### **5.2.4. Esquema de atribuciones de decisión**

Para concluir el diseño del sistema de gobierno de la compañía, resulta indispensable implementar un esquema que defina con claridad el alcance y las facultades decisorias de cada uno de los órganos de gobierno en los distintos niveles y contextos.

El esquema que define las atribuciones de decisión y el ámbito de su alcance para los órganos de control es un mecanismo de alta importancia constituyente del sistema de Gobierno Corporativo en la empresa familiar, indicando de manera clara las directrices en cuanto a las competencias y responsabilidades asociadas a los procesos de gestión y control de la compañía. Como función principal busca definir los límites, las responsabilidades y atribuciones de cada integrante del sistema de control, con aplicación a cada caso en especial. Esto previene la duplicidad y el traslape de funciones, así como los conflictos derivados de la falta de claridad en el orden organizacional (Neubauer y Lank, 1998). En línea con lo anterior, el esquema de

atribuciones también se aplica a la delimitación clara de los ámbitos de acción e interrelación de la familia, la propiedad y la administración, fortaleciendo la eficiencia organizacional mediante una gestión más profesional y formal. (Gersick et al., 1997).

Este marco de directrices, acerca de las atribuciones promueve la transparencia y la rendición de cuentas, al adoptar reglas claras para la toma de decisiones y la evaluación de los resultados. Su adecuada aplicación estimula la agilidad operativa, refuerza la confianza entre los actores familiares y empresariales evitando conflictos futuros derivados de una definición poco clara de la distribución del poder. En su conjunto, representa una herramienta muy importante para institucionalizar la empresa familiar asegurando su sostenibilidad en el tiempo (Gersick et al., 1997; Neubauer y Lank, 1998).

En línea con lo anterior, el diseño del esquema de decisión debe alienarse con la estructura del gobierno corporativo. Al ser Integra Trading S.A.S. una empresa de propiedad y gestión familiar, se detalla a continuación los principios fundamentales para definir su esquema de atribuciones, discriminado por órgano de control.

#### ***Asamblea de Accionistas (Familia Propietaria)***

Su función principal está asociada a la administración del patrimonio familiar y el capital de la compañía. Entre sus atribuciones se encuentran:

- Aprobación de los estados financieros.
- Autorización de la distribución de dividendos.
- Nombramiento y remoción de los miembros de la Junta Directiva.
- Modificaciones estatutarias y del capital social.
- Decisiones estratégicas mayores que afecten el capital o patrimonio de la compañía.

- Aprobación del protocolo familiar.

### ***Junta Directiva***

Su principal responsabilidad es supervisar la administración y establecer cuál será la estrategia corporativa a largo plazo. Serán de su competencia exclusiva:

- Definición y supervisión de la estrategia corporativa.
- Nombramiento, evaluación y remoción del director general (CEO).
- Aprobación de presupuestos anuales y planes de negocio.
- Supervisión de la gestión y los sistemas de control interno.
- Autorización de grandes inversiones y emisiones de deuda.

### ***Consejo de Familia***

Su propósito fundamental es preservar la cohesión del grupo familiar y asegurar la transmisión de los valores fundacionales. Le corresponderán las siguientes competencias:

- Preservar y promover la visión y los valores familiares.
- Debatar y proponer enmiendas al protocolo familiar.
- Gestionar conflictos familiares.
- Definir las políticas para la incorporación de familiares a la empresa.
- Planificar la sucesión familiar.

### ***Gerencia***

Como responsable de la ejecución operativa y del desempeño de la compañía, sus atribuciones abarcan las siguientes materias:

- Ejecutar la estrategia y los planes aprobados por la Junta Directiva.
- Gestionar la operativa diaria de la empresa.

- Tomar decisiones operativas dentro de los presupuestos autorizados.
- Supervisar a los mandos intermedios.
- Gestionar el talento en la organización.

### **5.3. La sostenibilidad**

Como complemento a lo expuesto anteriormente, es importante señalar que la creciente interconexión e interdependencia a nivel global han impulsado una ampliación del alcance de la gobernanza corporativa. Este enfoque ha superado su concepción tradicional, centrada principalmente en el control y la supervisión administrativa, para incorporar de manera explícita, junto con los objetivos económicos propios de la empresa, la evaluación de los impactos positivos y negativos que sus operaciones generan en el entorno. El propósito de esta evolución es comprender de qué manera dichos impactos inciden en la sostenibilidad, permanencia y viabilidad de la organización en el largo plazo.

Desde hace varias décadas, el concepto de sostenibilidad ha dejado de asociarse exclusivamente con la responsabilidad ambiental para consolidarse como un eje estratégico de la gestión empresarial. En el caso particular de las empresas familiares, su integración dentro del sistema de gobierno corporativo adquiere una relevancia especial, en la medida en que se alinea de forma natural con su vocación de continuidad y con la preservación del legado familiar. (Amat y Salas, 2021; Neubauer y Lank, 1998).

Este enfoque es importante por varios factores. Primero, La proyección de largo plazo que caracteriza a las empresas familiares, halla en el concepto de sostenibilidad el marco perfecto para el cumplimiento de su propósito de permanencia en el tiempo (Gómez-Mejía et al., 2021). Como lo indican Neubauer y Lank (1998), La empresa familiar se concibe como una institución con vocación de trascendencia más allá de sus integrantes individuales, rigiéndose por

el principio de administración fiduciaria, en el cual cada generación asume la función de guardián temporal del legado familiar.

En el entorno contemporáneo, el concepto de la sostenibilidad se alinea a los objetivos empresariales, mediante la evaluación coherente del impacto de su operación bajo los criterios ambiental, social y de gobernanza (ASG), los cuales son una manifestación actualizada del principio de prudencia que tradicionalmente ha guiado la gestión de las empresas familiares exitosas.

Además, la creciente demanda de transparencia y ética por parte de los mercados mundiales entre los que destaca el sector cafetero convierte un gobierno corporativo robusto y sostenible en un activo reputacional esencial y en un factor de protección frente a riesgos no financieros, como se evidenció durante la pandemia de COVID-19 (Berrone et al., 2010).

En este contexto, las empresas vinculadas al comercio internacional de café enfrentan nuevos desafíos regulatorios que demandan una gestión más integral de la sostenibilidad. Normativas como el Reglamento Europeo contra la Deforestación (EUDR, por sus siglas en inglés) obligan a los exportadores a demostrar la trazabilidad y el origen sostenible de los productos agrícolas, incluyendo el café, bajo el principio de deforestación cero.

Estas regulaciones impactan directamente las prácticas de producción, la cadena de suministro y los sistemas de control interno de las empresas familiares del sector, exigiendo estructuras de gobierno más sólidas y orientadas al cumplimiento normativo. Paralelamente, la contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la ONU (ODS), en especial aquellos relacionados con el trabajo decente (ODS 8), la producción y el consumo responsables (ODS 12), y la acción por el clima (ODS 13), se ha convertido en un componente

esencial del desempeño corporativo y de la competitividad en los mercados internacionales (ONU, 2015).

**Figura 14.**

*Objetivos de Desarrollo Sostenible*



Fuente: Naciones Unidas (2015).

Para que este compromiso trascienda lo declarativo y se incorpore efectivamente a la arquitectura organizativa, es necesario integrarlo formalmente en los distintos órganos de gobierno, en correspondencia con los tres círculos interrelacionados que conforman el sistema de gobierno familiar descrito por Neubauer y Lank (1998): la familia, la propiedad y la empresa.

En la parte alta de la estructura del Gobierno Corporativo, los propietarios a través de la Junta Familiar deben integrar de manera orgánica el enfoque con la sostenibilidad, mediante su inclusión como principio fundamental de protocolo de familia y, declarando su compromiso con el desarrollo sostenible, como parte del legado familiar que se quiere transferir de generación a generación (Amat y Salas, 2021). Este principio debe compartirse de forma explícita con la Junta Directiva, para que forme parte estructural del desarrollo estratégico de la compañía.

Será entonces responsabilidad de la Junta Directiva, la integración de la visión sobre la sostenibilidad en los procesos de direccionamiento estratégico. Para este fin es fundamental su conformación diversificada, y la inclusión de asesores externos e independientes, que aporten su conocimiento y punto de vista para analizar de manera objetiva los riesgos y las oportunidades asociados con la implementación del enfoque ASG (Berrone et al., 2010). En este sentido, La Junta Directiva debe asegurar la integración de la orientación a la sostenibilidad como pilar estructural del modelo de negocio, y en consecuencia el desarrollo y la aplicación de diferentes mecanismos que permitan evaluar el desempeño y el compromiso con un desarrollo sostenible y llegado el caso implementar esquemas de retribución (Wagner, A., et al., 2024).

El continuo avance de la agenda global de sostenibilidad, con especial énfasis en sectores con gran proyección de comercio internacional, como es el caso del café, donde el enfoque ASG, el cumplimiento del Reglamento Europeo sobre Deforestación (EUDR) y la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impactan en la competitividad y a menudo ameritan la conformación de comités especializados que soporten la gestión de estos nuevos requerimientos. En este sentido, La creación de un comité asesor o un departamento dedicado a la sostenibilidad, aportaría capacidad analítica y de supervisión continua, que facilitaría la gestión eficaz de los nuevos requerimientos en términos sostenibilidad con miras al cumplimiento normativo y mitigar riesgos reputacionales en los mercados internacionales.

Por su parte, la alta gerencia debe cumplir con su función ejecutora de la estrategia general definida por la Junta Directiva, como responsable de la integración a la operación de las políticas aprobadas y fomentar la generación de una cultura organizacional enfocada en la

sostenibilidad, la transparencia y la ética en todos los niveles de la organización (Gómez- Mejía et al., 2021).

Si embargo, Este proceso puede enfrentar complejos desafíos, muchos de los cuales están asociados a empresas familiares, que pueden experimentar tensiones internas causadas por la resistencia al cambio, así como la necesidad de gestionar asuntos que tradicionalmente se manejaban de manera informal y la falta de conocimiento técnico específico (Amat y Salas, 2021). Para superar estas barreras, se requiere la formación de un liderazgo sólido, que mediante una comunicación constante refleje el proceso de la sostenibilidad, no como un costo adicional, sino una garantía de competitividad y seguridad sobre la permanencia del proyecto familiar, todo en coherencia con el principio de administración fiduciaria del legado entre las generaciones, propuesto por Neubauer y Lank (1998).

En resumen, la integración total de los principios de sostenibilidad dentro de los procesos de direccionamiento estratégico y gobierno corporativo, ya no constituyen una opción, y han pasado a convertirse en una necesidad crítica para la gestión de los negocios contemporáneos. En el ámbito de la empresa de propiedad familiar, se erige como un punto articulador entre su esencia, la conservación del legado familiar bajo la responsabilidad generacional y las demandas de un mundo globalizado, que requiere la actuación de compañías cada día más comprometidas con la creación de valor compartido y sostenible en el tiempo (Berrone et al., 2010; Neubauer y Lank, 1998).

### **5.3.1. Principios y fundamentos para la formulación de la política de sostenibilidad**

La estructuración de la Política de Sostenibilidad de una empresa de propiedad familiar dedicada al comercio internacional del café está soportada en la integración del concepto de la

sostenibilidad a sus procesos estratégicos como un pilar fundamental del negocio y como una declaración del compromiso de la familia empresaria con la continuidad del legado para su transferencia a las futuras generaciones, la responsabilidad, la ética y la creación de valor de largo plazo. En el contexto de la empresa familiar, la sostenibilidad deja de actuar como un accesorio de cumplimiento normativo y se vincula directamente con la preservación del patrimonio económico, social y reputacional, así como regular las relaciones de la organización frente a sus distintos grupos de interés (Gersick et al., 1997; Lansberg, 1999).

Un primer fundamento de esta política se encuentra en la visión de largo plazo y en la vocación de continuidad generacional propias de la empresa familiar. Este principio orienta la toma de decisiones hacia la sostenibilidad del negocio cafetero más allá de los resultados de corto plazo, reconociendo que la estabilidad económica, la conservación de los recursos naturales y el bienestar de las comunidades productoras, constituyen condiciones indispensables para la permanencia de la compañía en el tiempo. En consecuencia, la política de sostenibilidad debe alinearse con la estrategia familiar y empresarial, y servir como un instrumento para transmitir valores, criterios de actuación y responsabilidades a las futuras generaciones (Neubauer y Lank, 1998).

Un segundo fundamento corresponde a la integración de la sostenibilidad como elemento estratégico del comercio internacional de café. Esta actividad se desarrolla en cadenas globales de valor caracterizadas por elevados niveles de exigencia en materia ambiental, social y de gobernanza. En este contexto, la sostenibilidad se configura como un factor determinante de competitividad, acceso a mercados y gestión del riesgo. La política debe materializar la adopción de prácticas corporativas responsables, una gestión de riesgos y el favorecimiento de relaciones

estables, transparentes y de largo plazo con productores y clientes internacionales (Amrouk, 2025).

La ética y el buen gobierno corporativo forman un tercer pilar. La política de sostenibilidad debe estar integrada de manera coherente como parte estructural del sistema de gobernanza de la empresa familiar, basada en principios de integridad, transparencia, responsabilidad y cumplimiento normativo. La definición de las responsabilidades de la Junta Directiva y la Alta Gerencia respecto de la supervisión de los temas asociados a la sostenibilidad promueve la correcta alineación de los intereses, la mitigación de riesgos y fortalece el proceso de toma de decisiones estratégicas orientados a la creación de valor sostenible (OCDE, 2011; Suáre y Santana-Martín, 2004).

En la misma línea, un cuarto fundamento se asocia al enfoque de cadena de valor y debida diligencia. En el contexto del comercio internacional del café, un gran parte de los impactos sociales y ambientales tiene lugar a nivel de los productores y las áreas de origen. Por tal motivo, la política de sostenibilidad debe asumir un carácter extendido, basado en la debida diligencia, la trazabilidad y el trabajo cooperativo para la mejora continua con los proveedores. Dicho enfoque, reconoce la necesidad incorporar los criterios de sostenibilidad, favorecido por el acompañamiento, fortaleciendo la conciencia y las capacidades en el contexto de los pequeños productores, y enfocando los esfuerzos con miras a impactos positivos a lo largo de la cadena de valor (OECD, 2018; FAO, 2022).

Otro fundamento esencial, está definido por la adopción de un enfoque a las personas y el respeto por los derechos humanos. La política de sostenibilidad de integrar la concepción acerca que el negocio del café depende directamente de miles de personas en todos los niveles de su

cadena de valor, que aportan su trabajo y conocimiento. En este sentido, debe incluir compromisos específicos con la creación de condiciones dignas de trabajo, prevención del trabajo infantil y forzoso e igualdad de oportunidades; todo en línea con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y los estándares internacionales para trabajo decente, como parte del principio de conducta empresarial responsable (ILO, 2022; ONU, 2015).

La protección del medio ambiente y de los ecosistemas cafeteros debe erigirse como un fundamento estructural de la política. La producción de café está estrechamente vinculada a la conservación del suelo, el agua, la biodiversidad y los bosques. La política de sostenibilidad debe promover prácticas orientadas a la prevención de la deforestación, la mitigación del cambio climático, el uso eficiente de los recursos naturales y la gestión responsable de los impactos ambientales. En el contexto del comercio internacional, este fundamento se traduce también en la adopción de sistemas de trazabilidad ambiental y en el (Unión Europea, 2023).

Finalmente, la formulación de la política debe apoyarse en el principio de alineación con marcos y estándares internacionales, que proporcionan coherencia, legitimidad y comparabilidad a los compromisos asumidos por la empresa. La referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a los criterios ESG, a las Directrices de la OCDE y a otros marcos reconocidos permite situar la política dentro de un lenguaje común del comercio internacional y facilita el diálogo con clientes, inversionistas y autoridades regulatorias (ONU, 2015; GRI, 2021).

En conjunto, estos principios y fundamentos representan el marco conceptual y regulatorio sobre el cual se debe estructurar la Política de Sostenibilidad de una empresa familiar, dedicada al comercio internacional de café. Su adecuada implementación asegura que esta política no se convierta en un simple documento, sino que sea una herramienta estratégica

que guíe la gestión empresarial, fortalece el gobierno corporativo y apoya la sostenibilidad del negocio y la cadena de valor del café.

### **5.3.2. Accountability**

Accountability, es un concepto que ha recorrido un largo camino, desde su aparición en las antiguas prácticas contables del medioevo, hasta convertirse en un principio fundamental del gobierno corporativo contemporáneo. Según Bovens (2007), el concepto a migrado con el tiempo, desde una concepción específicamente financiera hasta una idea multidimensional que no solo sugiere informar, sino también involucra la necesidad de explicar, justificar y responder, por las decisiones tomadas y/o las acciones ejecutadas.

Para el caso particular de las empresas familiares, el accountability ha adquirido una importancia estratégica, al haberse posicionado como un factor estructural que sustenta a partir de la confianza las relaciones con los diferentes stakeholder. El proceso de rendir cuentas de manera sistemática y transparente promueve la credibilidad y facilita la creación de relaciones saludables de largo plazo con diferentes grupos de interés. Como indican Suárez y Santana-Martín (2004), Esta dinámica es especialmente importante para las empresas de propiedad familiar, donde la relaciones y la confianza, no solamente son importante para la competitividad inmediata, sino que afectan la permanencia del legado familiar, y su transferencia a las futuras generaciones.

En esta misma línea, el ejercicio del accountability es una garantía para los inversionistas empleados y clientes; cada proceso en el que se rinden cuentas evidencia el compromiso de la familia propietaria y por extensión la compañía con un actuar ético, transparente y profesional; salvaguardando la reputación y facilitando el acceso a recursos estratégicos. Como factor

generador de confianza, no solo afecta a los stakeholder externos, sino que fortalece las relaciones entre los grupos de intereses internos, evitando conflictos frecuentemente asociados a la falta de transparencia.

La trayectoria conceptual de esta idea, desde los planteamientos teóricos sobre el problema de agencia de Arrow (1974), hasta su incursión como pilar fundamental para el reciente enfoque multidimensional ASG; muestra su progresivo desarrollo conceptual y su posicionamiento en el plano estratégico. En el caso de las empresas de gestión familiar, la rendición de cuentas va más allá de un elemento de control, para convertirse en una herramienta que fortalece la confianza entre las partes interesadas, creando en consecuencia un ambiente favorable a la sostenibilidad del proyecto empresarial familia (Berrone et al., 2010).

La creación de confianza a partir de la implementación consistente de procesos de rendición de cuentas se transforma en un activo valioso sobre todo en momentos críticos, como las transiciones generacionales, crisis empresariales y los cambios estratégicos. En estos casos la confianza acumulada puede ser un factor decisivo para la permanencia de la empresa familiar.

En la práctica, este principio se materializa mediante mecanismos consistentes de rendición de cuentas que integran prácticas de transparencia financiera, con la gestión tradicional; a lo que se suman nuevas dimensiones como la rendición de cuentas sobre el impacto y la sostenibilidad, así como de la gestión de gobernanza, creando un espacio para la formación de relaciones de largo plazo y mutuo beneficio con los diferentes grupos de interés.

### **5.3.3. Grupos de Interés (*Stakeholders*)**

La gestión de los Stakeholders es un elemento que va más allá de la administración de relaciones, convirtiéndose en un fundamento esencial para la implementación de la política de

sostenibilidad. Desde la perspectiva de Freeman (1984), quien presentó la base teórica para este enfoque, la compañía debe gestionar de manera estratégica los intereses de los grupos que de alguna forma se ven afectados por las actividades de la empresa. Para este caso es esencial comprender a la empresa de familia, como un complejo sistema, en el que conviven muchos intereses que en ocasiones son opuestos.

Una de las características particulares de las empresas familiares, está en su grupo de stakeholders interno, conformado por la familia, los propietarios y los colaboradores; los cuales no actúan como entes separados de la compañía, si no que se interrelacionan de manera permanente durante la operación de la empresa y su proyección a largo plazo. Esto sugiere que la gestión apropiada de estas relaciones es una condición esencial para la continuidad del negocio y/o la supervivencia de la empresa. Como lo menciona Ward (2016), La capacidad de equilibrar los intereses de los grupos internos es fundamental para preservar la cohesión familiar y el desempeño de la empresa.

La familia, como principal grupo de interés, va más allá de su papel de propietaria, para convertirse en portadora de la cultura, los valores y la visión familiar. Su apropiada gestión requiere de un enfoque capaz de considerar la dimensión emocional y las relaciones como un activo estratégico de alto valor, lo que Cennamo et al. (2012) definen como “riqueza socioemocional”. Adicional a lo anterior, los colaboradores familiares y no familiares son el capital humano que ejecuta la estrategia de la compañía, por lo cual, es responsabilidad de la organización definir políticas transparentes, que logren balancear el reconocimiento al esfuerzo individual con el respeto a los lazos familiares.

En este entorno singular, la transparencia en la comunicación y la equidad en el tratamiento se posicionan como principios fundamentales que transforman potenciales conflictos en oportunidades de crecimiento y mejora. Según un estudio efectuado en España por Suárez y Santa-Martin (2004), la gestión formal de las relaciones entre los grupos de interés internos de la compañía mediante el uso de estructuras de gobierno expresas es particularmente importante en el desarrollo de las empresas familiares.

Al mismo tiempo, la empresa familiar ha de cultivar con el mismo esmero las relaciones con los stakeholder externos, lo cuales proveen el contexto necesario para el desarrollo de su legitimidad social. Clientes, proveedores, instituciones financieras y la comunidad en general, forman una red que soporta la actividad de la compañía convirtiéndose en un elemento clave para competitividad y la sostenibilidad. La confianza en la relación con estos actores se construye basado en un esquema de gobierno transparente, un actuar expresamente ético y un compromiso autentico con la búsqueda del progreso mutuo.

El éxito en la gestión de los *stakeholders* radica en unificar bajo una sola visión estratégica el relacionamiento de ambos estamentos. Esto implica desarrollar estructuras de gobernanza que, por un lado, preserven los valores familiares y, por otro, respondan a las demandas del mercado y la sociedad. La creación de consejos de administración profesionales, protocolos familiares bien definidos y sistemas de comunicación fluidos constituyen mecanismos necesarios para este propósito. Al final, la sostenibilidad de la empresa familiar descansa precisamente en esta capacidad de honrar su legado mientras se adapta a un entorno cambiante, sirviendo con excelencia tanto a los *stakeholders* que comparten su apellido como a aquellos que contribuyen desde fuera al proyecto empresarial.

## 6. Sugerencias de implementación y recomendaciones

De acuerdo con lo manifestado por Victoria Moreno (comunicación personal, 15 de octubre de 2025), la instauración de un esquema de gobierno corporativo en una empresa de capital familiar como Integra Trading S.A.S. dista de ser un proceso natural o espontáneo. Por el contrario, suele requerir de un impulso externo o interno que active la transición hacia un modelo de gestión más formalizado.

En este sentido, el doctor Rey (comunicación personal, 15 de agosto de 2025) señala que, por lo general, este proceso se activa a partir de la influencia de *stakeholders* externos con la capacidad de incidir en la reestructuración del modelo organizacional, o bien, como resultado de procesos estratégicos como la incorporación de nuevos socios o una eventual venta de la compañía.

Partiendo de lo anterior, es fundamental comprender que la adopción de un protocolo de gobernanza en una empresa familiar administrada directamente por sus propietarios representa un cambio estructural y cultural de gran alcance. Por esta razón, se recomienda definir la visión estratégica, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

*Gobierno corporativo como proyecto derivado del proceso de direccionamiento estratégico.*

El análisis interno que se realizó en la compañía, evidencio una necesidad básica de implementar un proceso estructurado de direccionamiento estratégico. En la actualidad, este proceso se desarrolla de manera tácita e intuitiva en el contexto cerrado de la alta gerencia, lo cual ha limitado significativamente el desarrollo organizacional. La usencia de un marco estratégico formal y explicito puede llegar a generar dinámicas improvisadas y reactivas, que desalineen los intereses familiares, la gerencia y la ejecución operativa. Para este efecto, se recomienda avanzar

hacia un proceso integral que incluya el diagnóstico de la situación actual, la definición del propósito organizacional, el análisis de escenarios, la formulación de objetivos estratégicos y la asignación de recursos específicos para el proceso, con el fin de consolidar la dimensión estratégica y hacerla explícita, difundiéndola de manera consistente a todos los niveles de la organización.

En este contexto, el no concebir el gobierno corporativo como un deber normativo, sino más bien, como un proyecto derivado del proceso de direccionamiento estratégico, transforma la percepción de su función dentro de la empresa familiar. En este sentido, el gobierno corporativo deja de entenderse como una carga burocrática, para convertirse un factor coadyuvante de la estrategia, diseñado a la medida de las particularidades de la empresa familiar, con el fin de enfocarse en la creación de valor sostenible en el largo plazo.

En consecuencia, el gobierno corporativo se aparece como una ventaja competitiva y diferenciadora en las compañías de propiedad familiar, aportando la estabilidad institucional que requiere su actuación en entornos complejos y cambiantes. Así las cosas, un gobierno corporativo desarrollado bajo un proceso sólido de direccionamiento estratégico, permitirá que la compañía familiar no solo supere las tensiones propias de su naturaleza de doble rol, sino que logre un desarrollo sostenido en un entorno competitivo donde la estrategia, se consolida como la base del éxito y de la permanencia de generación a generación.

#### *Identificación integral de los grupos de interés*

Según la doctora Moreno (comunicación personal, 15 de octubre de 2025), el diseño e implementación de un sistema de gobierno corporativo debe sustentarse en un análisis objetivo y exhaustivo de los actores relevantes, tanto internos como externos.

En el contexto de una empresa familiar, esto implica incluir no solo a los accionistas y directivos, sino también a aquellos miembros del núcleo familiar, como cónyuges y allegados,

que, de manera directa o indirecta, puedan influir en las decisiones de la organización.

Complementando esta visión, Juan Manuel Ordóñez (comunicación personal, 20 de octubre de 2025) destaca que la confianza entre las partes involucradas es un pilar fundamental para el éxito del gobierno corporativo, la cual se construye a través de un conocimiento profundo de sus expectativas, objetivos e intereses en relación con la empresa.

#### *Diseño de un modelo adaptado a la identidad organizacional*

Si bien existen esquemas genéricos de gobierno corporativo aplicables a empresas familiares, es esencial que su diseño final se ajuste a la cultura, los valores y la idiosincrasia de la familia propietaria, así como a las particularidades del modelo de negocio de la organización. Un protocolo rígido o excesivamente estandarizado puede generar resistencias y limitar su efectividad real.

#### *Prevención de cargas burocráticas innecesarias*

La estructura de gobierno debe concebirse de manera funcional, acorde con los procesos, la cultura organizacional y las dinámicas propias de la empresa. Es crucial evitar la implantación de mecanismos de control demasiado complejos que entorpezcan la agilidad operativa o desvíen recursos y esfuerzos hacia tareas administrativas, en detrimento de las actividades productivas y el valor central del negocio.

#### *Documentación clara y sistemática*

Aunque pueda parecer obvio, la documentación integral de los procesos, políticas y protocolos asociados al gobierno corporativo es una etapa indispensable. Como señala Rosarito Mosqueira (comunicación personal, 19 de octubre de 2025), este registro no solo comunica de manera explícita las normas de conducta y los lineamientos estratégicos a todos los niveles de la

organización, sino que también permite evaluar la implementación del sistema y demostrar el compromiso de la empresa con una gestión transparente y profesionalizada.

*Reconocimiento de la dimensión emocional del proceso*

La transición hacia un gobierno corporativo formal puede suscitar tensiones y resistencias, especialmente cuando existen vínculos afectivos y trayectorias personales ligadas a la historia de la empresa. Quienes han dedicado años o incluso décadas a su desarrollo pueden percibir la pérdida de control sobre la propiedad como un proceso doloroso o intrusivo. Por ello, se recomienda una implementación gradual, con espacios para la discusión, la resolución de dudas y la adaptación progresiva de todos los involucrados.

*Constitución de una junta directiva independiente y capacitada*

Más allá de los aspectos procedimentales y documentales, el éxito del gobierno corporativo en la empresa familiar depende en gran medida de la conformación de una junta directiva capaz de integrar independencia de criterio, competencia técnica y sensibilidad frente a los valores de la familia propietaria. Este órgano debe regular de manera objetiva la relación entre los intereses familiares y las necesidades del negocio, traduciendo la visión familiar en una estrategia coherente y sostenible para la consecución de los objetivos de largo plazo.

En este sentido, la implementación del gobierno corporativo en la empresa familiar constituye un proceso de que usualmente es complejo, el cual que debe abordarse con prudencia y desde una perspectiva estratégica. No debe percibirse como formalidad administrativa; es transformación organizacional profunda en la que se involucra la dimensión emocional y los factores humanos adquieren una relevancia comparable a la de los elementos estructurales.

El éxito de este proceso dependerá entonces, de la capacidad que se logre para equilibrar la formalización necesaria con el cuidado a la identidad y los valores familiares, mediante una

implementación gradual y consensuada que integre la adaptación cultural. Solo a través de un enfoque responsable será posible asegurar una transición exitosa hacia un modelo de gobierno que fortalezca tanto la competitividad empresarial como la armonía del grupo familiar.

*Cronograma de implementación sugerido para la implementación del sistema de gobierno corporativo en Integra Trading SAS*

Para la presente aproximación al tema de estudio, se propone un plan sugerido y de carácter teórico para la implementación del esquema de gobierno corporativo en Integra Trading SAS. Su objetivo será servir como referente metodológico y orientador, basado en principios de buenas prácticas de gestión empresarial, que apoyen los procesos de fortalecimiento institucional, aclare las relaciones entre familia, propiedad y gestión, y mejore de la toma de decisiones estratégicas.

Este plan se formuló con un enfoque progresivo, y un horizonte de implementación propuesto de doce (12) meses, entendido como un plazo indicativo para su consideración, el cual, puede ampliarse o ajustarse de acuerdo con la complejidad del proceso, el grado de consenso familiar, la disponibilidad de recursos y las particularidades del entorno empresarial y regulatorio.

El esquema se propone dividido en cinco fases que inician con el diagnóstico y la alineación preliminar, y terminando en la evaluación y mejora continua del modelo implementado. La primera fase se ocupará del análisis preliminar de la situación actual del gobierno corporativo y familiar, así como de la construcción de acuerdos básicos entre los accionistas y la familia empresaria.

Durante la segunda fase, se plantea el diseño del modelo de gobernanza, definiendo los órganos, funciones y reglas de interacción entre familia, propiedad y la gestión. La tercera fase,

propone el desarrollo documental del esquema y la formalización normativa, mientras que la cuarta fase se enfoca en la puesta en marcha operativa de los órganos de gobierno y la capacitación de sus integrantes. Para terminar, la quinta fase se dedica a la evaluación inicial del funcionamiento del sistema y la identificación de posibles ajustes requeridos.

Es importante subrayar que este plan no es un modelo único ni obligatorio, sino, es más bien una guía referencial que debe ser adaptada a las condiciones específicas de cada empresa. Su aplicación apropiada requiere un análisis cuidadoso del contexto organizacional al momento de la implementación, un acompañamiento adecuado y, un compromiso genuino de la familia empresaria y la alta gerencia con los principios del buen gobierno corporativo.

En conjunto, el presente plan ofrece una hoja de ruta conceptual y práctica para avanzar en la consolidación de la compañía hacia un mayor nivel de institucionalización, y sentar las bases para su transformación, reconociendo que el ritmo y la profundidad dependerán de la realidad y los objetivos particulares de la familia propietaria.

**Tabla 1.***Planificación conceptual y práctica*

Etapa	Duración	Actividad	Responsable principal	Apoyo	Resultado esperado
Diagnóstico	Meses 1 - 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico del gobierno actual</li> <li>• Revisión de estatutos y prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia/Consultor</li> <li>• Asesor Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas</li> <li>• Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de diagnóstico</li> <li>• Informe de conformidad jurídica</li> </ul>
Diseño	Meses 3 - 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de órganos de gobierno</li> <li>• Diseño Junta Directiva y comités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas</li> <li>• Accionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor</li> <li>• Asesor Externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo definido</li> </ul>
Formalización	Meses 5 - 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización estatutos</li> <li>• Protocolo de Familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor Legal</li> <li>• Consejo de Familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas</li> <li>• Facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatutos reformados</li> <li>• Protocolo firmado</li> </ul>
Implementación	Meses 8 - 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación Junta Directiva</li> <li>• Alineación miembros Junta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente Junta</li> <li>• Consultor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Asesor Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta operando</li> <li>• Miembros capacitados</li> </ul>
Evaluación	Meses 11 - 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación funcionamiento Junta</li> <li>• Plan de mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente Junta</li> <li>• Junta/Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor</li> <li>• Accionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe evaluación</li> <li>• Plan de mejora año 2</li> </ul>

Fuente. Elaborado por el autor.

## 7. Conclusiones

1. El gobierno corporativo representa un pilar estratégico para la empresa familiar, ya que permite a la compañía trascender la búsqueda de la eficiencia operativa básica. Su implementación es determinante para avanzar hacia la mejora de la gestión, anticipando y mitigando los riesgos derivados de las interacciones familiares con dinámicas empresariales, además de garantizar procesos que protejan tanto el legado familiar como el patrimonio común basándose en el apropiado relacionamiento entre los miembros de la familia.

2. Asimismo, la formalización del propósito, la visión y los valores de la compañía mediante la construcción de un sistema de gobierno corporativo constituye la base para un desarrollo sostenible en el tiempo. Este esquema no solo preservará el legado empresarial, sino que también genera transparencia y confianza, creando condiciones favorables para el acceso a mercados de capital, la atracción y retención de talento directivo calificado y la transición desde una gestión principalmente familiar hacia una estructura corporativa sólida y sostenible.

3. El análisis del caso de Integra Trading SAS evidencia la necesidad clara de implementar un sistema de gobierno corporativo como próximo hito transformador en su camino a la consolidación empresarial y su desarrollo comercial. Dicho sistema debe concebirse como un proceso estratégico, progresivo y adaptado a su contexto particular; que se caracterice por su consistencia y coherencia, así como con el propósito de formalizar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad, asegurando la continuidad del proyecto empresarial más allá de sus fundadores.

4. La viabilidad del modelo de gobernanza y el éxito en la implementación, dependen en gran medida que la familia propietaria logre consensuar y consolidar un marco filosófico y

conceptual común, que defina los valores, los principios y el legado que desean construir. Esto será fundamental para superar las dificultades emocionales y relacionales propias de la implementación, lo cual requiere metodologías de discusión participativa que faciliten los acuerdos necesarios sobre la naturaleza de la compañía y sus objetivos estratégicos, como parte fundamental de la estructura de gobierno corporativo.

5. El diseño y la implementación del esquema de gobernanza son en términos generales, responsabilidades de los actores involucrados: la familia propietaria y la alta dirección. En su rol de custodios de la identidad organizacional y gestores del futuro de la compañía; les corresponde definir cuáles serían los principios, las prioridades, los plazos de ejecución y el nivel de formalización que desean alcanzar en el modelo de gobernanza. Es importante que además de alinearse con el proyecto familiar, se implemente de tal forma que pueda adaptarse a la estructura organizacional actual y evolucionar con los futuros desarrollos de la empresa.

6. La junta directiva se constituye como el órgano central que articula el sistema del Gobierno Corporativo en una compañía, la efectividad de este órgano dependerá de la forma como se equilibra el conocimiento del grupo familiar con la independencia y el rigor técnico de los miembros externos. Es indispensable que la Junta cuente con autonomía, legitimidad y autoridad moral, ya que de esto depende que se logre cumplir las funciones tales como: la preservación del legado, la definición de estrategia a corto y largo plazo, regular las relaciones entre familia-empresa y la supervisión de la gestión bajo criterios que integren los valores con que se fundó la empresa, la sostenibilidad y el apropiado rendimiento empresarial.

## Referencias

- Agencia Nacional de Infraestructura. (2023). *Informe de gestión 2023*.  
[https://www.ani.gov.co/sites/default/files/informe\\_de\\_gestion\\_2023.pdf](https://www.ani.gov.co/sites/default/files/informe_de_gestion_2023.pdf)
- Agencia Nacional de Infraestructura. (2024). *Proyectos ANI – Modo carretero*.  
<https://www.ani.gov.co/proyectos-ani-modo-carretero>
- Amrouk, E. M., Palmeri, F., & Magrini, E. (2025). *Global coffee market and recent price developments*. FAO. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd4706en>
- Analdex. (2024, 28 de noviembre). *Buen momento exportador del café está amenazado por falta de contenedores*. <https://analdex.org/2024/11/28/buen-momento-exportador-del-cafe-esta-amenazado-por-falta-de-contenedores-asoexport/>
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Family business governance: Maximizing family and business potential*. Palgrave Macmillan.
- Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. W. W. Norton & Company.
- Azuero, F. (Ed.). (2020). *Juntas directivas, eje del gobierno corporativo*. Ediciones Uniandes.
- Banco de la República. (2025). *Flujos de inversiones directas en la economía colombiana*.  
[https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/nota\\_de\\_prensa\\_inversion\\_directa.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/nota_de_prensa_inversion_directa.pdf)
- Bancolombia. (2025). *Cobertura de internet en Colombia para la productividad empresarial: Brechas rurales en conectividad*. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/panorama-cobertura-internet-colombia>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). *Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?*. *Administrative science quarterly*.

- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*.
- Cadbury Committee. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee Publishing.
- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2007). *Gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Thomson-Civitas.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez–Mejia, L. R. (2012). *Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family–controlled firms care more about their stakeholders*. *Entrepreneurship theory and practice*.
- CINTEL. (2023). *Índice de madurez de la transformación digital de las empresas en Colombia*.  
<https://cintel.co/cintel-publica-estudios-uso-del-internet-colombia-indice-madurez-la-transformacion-digital-colombia-2023/>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2025). *La CRC presenta nuevo análisis de infraestructura y cobertura móvil en Colombia* [Comunicado de prensa].  
<https://crcom.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/crc-presenta-nuevo-analisis-infraestructura-y-cobertura-movil-en>
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Informe de crecimiento del producto interno bruto – Comunicado de prensa*.  
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/cp-PIB-IVtrim2024.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Informe tasa de desocupación octubre 2025 – Comunicado de prensa.*

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/cp-GEIH-oct2025.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Informe nacimientos y defunciones 2024 – Comunicado de prensa.*

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/2025/25-sep-2025/cp-EEVV-Defunciones-Isem2025pr.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, & Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2022). *Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Empresas (ENTIC Empresas) 2020: Boletín técnico.*

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/entic/bol\\_entic\\_empresas\\_2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/entic/bol_entic_empresas_2020.pdf)

Expert Market Research. (2025). *Russia coffee market report and forecast 2025–2034.*

<https://www.marketresearch.com/Expert-Market-Research-v4220/Russia-Coffee-Forecast-41224660/>

Fernández Pérez, P. (2005). *La empresa familiar en España: Una aproximación histórica (siglos XIX–XX)*. Fundación BBVA.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2025). *Exportaciones de café colombiano* (Actualización octubre 2025).

<https://federaciondefeteros.org/app/uploads/2025/04/Exportaciones-2025-1.xlsx>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2025). *Informe de gestión FNC 2024.*

<https://doi.org/10.38141/10793/2024>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Gallo, M. A. (2015). *La empresa familiar: Dinámica, equilibrio y consolidación*. Ediciones Deusto.
- Gallo, M. A., & Cappuyns, K. (2004). *El protocolo familiar: Su diseño y aplicación práctica*. IESE Business School – Universidad de Navarra.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Global Sustainability Standards Board. (2021). *GRI 1: Foundation 2021*. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.
- International Coffee Organization. (2025). *Coffee market report – September 2025*. <https://www.ico.org/documents/cy2024-25/cmr-0925-e.pdf>
- International Labour Organization. (2022). *Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy* (6th ed.). <https://www.ilo.org/media/365271/download>
- Kaufman, R. (2000). *Mega planning: Practical tools for organizational success*. Sage Publications.

- Kaufman, R. (2006). *Change, choices, and consequences: A guide to mega thinking and planning*. HRD Press.
- La República. (2025, 18 de marzo). *Inversión extranjera directa cayó 15,2% en 2024 con ingresos por US\$14.234 millones*. <https://www.larepublica.co/economia/inversion-extranjera-directa-cayo-15-2-en-2024-con-ingresos-por-us-14-234-millones-4088369>
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
- Mendelow, A. L. (1991). Stakeholder mapping. En *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*.
- MinTIC, & Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Catálogo de datos ENTIC Empresas (microdatos)*. <https://ontic.mintic.gov.co/portal/Secciones/Catalogo-de-Datos/Encuesta-TIC-ENTIC-Empresas/>
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Barontini, R., & Testa, F. (2022). *Family firms and environmental performance: A meta-analytic review*. *Family Business Review*, 35(1), 68-90.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). *Corporate governance* (5th ed.). Wiley.
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Resolución A/RES/70/1). [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Macmillan.
- OCDE. (2016). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>

- OCDE. (2018). *OECD due diligence guidance for responsible business conduct*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>
- OCDE. (2022). *Rural policy review of Colombia 2022*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c26abeb4-en>
- OECD/FAO. (2016). *OECD-FAO guidance for responsible agricultural supply chains*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264251052-en>
- Pacto Mundial. (2025). *Reglamento 2023/1115 de productos libres de deforestación (EUDR)*. <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/reglamento-2023-115-productos-libre-deforestacion-degrad>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2023). *Reglamento (UE) 2023/1115 relativo a la comercialización en el mercado de la Unión y a la exportación desde la Unión de determinadas materias primas y productos asociados a la deforestación y la degradación forestal*. *Diario Oficial de la Unión Europea*. <https://www.boe.es/doue/2023/150/L00206-00247.pdf>
- Perfect Daily Grind. (2025, 10 de octubre). *Noticias de café: Colombia cierra el año cafetero 2024/25 con producción récord*. <https://perfectdailygrind.com/es/2025/10/10/noticias-de-cafe-colombia-precios-mundiales-cafe-subieron/>
- Prada Ramírez, F., Miranda Londoño, A., & Guerrero Sabogal, S. (2022). *Gobierno corporativo: Siete aproximaciones jurídicas* (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- PwC Colombia. (2021). *Estudio de empresas de familia 2021*. <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/fambiz/fambiz-vf-3.0.pdf>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>

- Suárez, K. C., & Santana-Martín, D. J. (2004). *Governance in Spanish family business*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
- Superintendencia de Sociedades. (2004). *Causas de la liquidación obligatoria de sociedades en Colombia: Estrategias para prevenir la crisis*.
- Tricker, R. (1984). *Corporate governance: History of management thought*. Ashgate.
- Unidad para las Víctimas. (2025). *Informe de desplazamiento forzado: Primer semestre de 2025*.  
[https://datos.paz.unidadvictimas.gov.co/wp-content/uploads/2025/12/INF\\_DESPLAZAMIENTO\\_FORZADO - ISEM0013\\_REP\\_0\\_NA\\_061225.pdf](https://datos.paz.unidadvictimas.gov.co/wp-content/uploads/2025/12/INF_DESPLAZAMIENTO_FORZADO_-_ISEM0013_REP_0_NA_061225.pdf)
- Wagner, A., et al. (2024). *Aligning CEO compensation with sustainability performance: The role of CEO duality, board size, and compensation committees*. Discover Sustainability.  
<https://doi.org/10.1007/s43621-024-00491-0>
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- Ward, J. L. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.

**Anexos**

**Anexo 1.** Encuesta – Gobierno Corporativo

# Encuesta - Gobierno Corporativo.

Gobierno Corporativo - Compañías exportadoras de café - Integra Trading SAS

~~\*Indios que la pregunta es obligatoria~~

---

## 1. Autorización para el Tratamiento de Datos Personales \*

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, el Decreto 1377 de 2013 y la Política de Tratamiento de Datos Personales de la Universidad del Rosario, informamos que los datos personales recolectados en esta encuesta serán utilizados únicamente con fines académicos y de investigación, en el marco del desarrollo de la presente actividad de investigación académica.

El tratamiento de la información se realizará garantizando la confidencialidad, seguridad y protección de los datos, los cuales no serán compartidos con terceros ni utilizados para fines distintos a los aquí descritos.

El participante, como titular de la información, tiene derecho a: (i) conocer, actualizar y rectificar sus datos personales; (ii) solicitar la supresión de los mismos; y (iii) revocar la autorización otorgada, de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente.

Para más información sobre la política de tratamiento de datos de la Universidad del Rosario, puede consultar:

 [Política de Tratamiento de Datos Personales – Universidad del Rosario](#)

Al continuar con esta encuesta, usted manifiesta que ha leído y entendido esta información, y autoriza de manera libre, previa, expresa e informada el tratamiento de sus datos personales.

Marca solo un óvalo.

Acepto

Información del encuestado.

## 2. Nombre del encuestado. \*

---

3. **Compañía / Organización \***

---

4. **Correo electrónico \***

---

**Encuesta grupos de interés - Integra Trading SAS**

5. 1. Considerando a la compañía Integra Trading SAS, como una compañía exportadora de café basada en Colombia. ¿Con cuál de los siguientes roles se identifica usted en relación con esta empresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Proveedor
- Cliente
- Financiado / Inversionista
- Ente regulador
- Empleado
- Accionista
- Agencia certificadora
- Otro: \_\_\_\_\_

6. 2. Dada su relación con Integra Trading SAS, ¿considera que la gestión de su administración podría afectarle a usted o a la empresa que representa, dada su relación con esta compañía? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

7. 3. Si su respuesta es afirmativa, seleccione de la siguiente lista los elementos de la administración que podrían tener un impacto en usted o en su organización, según el nivel de afectación. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Bajo	Medio	Alto
Lineamientos estratégicos y de posicionamiento de la compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protocolos de continuidad del negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esquema de valores y cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética y transparencia en los negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión financiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciberseguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protección del derecho de los accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de gestión del talento humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estructura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas comerciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 4. De acuerdo con sus respuestas, ¿qué tipo de impacto (positivo o negativo) podría generarse a raíz de su interacción con la compañía INTEGRA TRADING SAS \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Económica
- Legal
- Reputacional
- Organizacional
- Laboral
- Ambiental
- Social
- Otro: \_\_\_\_\_

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

**Google** Formularios