



**Lineamientos exigibles para proveedores de la empresa ONCE TALLER:
hacia un camino más sostenible**

Verónica Ramírez Londoño

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Medellín, Colombia

Septiembre de 2024

**Lineamientos exigibles para proveedores de la empresa ONCE TALLER:
hacia un camino más sostenible**

Verónica Ramírez Londoño

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Medellín, Colombia

24/09/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

*La sostenibilidad es el arte de vivir bien
dentro de los límites de la naturaleza.*

Vandana Shiva

Agradecimientos

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que me acompañaron durante la realización de este trabajo de grado. En primer lugar, agradezco profundamente a mi director de tesis, José Alejandro Martínez, por su valiosa guía y paciencia en cada etapa de este proyecto. Su experiencia y consejos fueron fundamentales para llevar a buen término este trabajo.

A mis profesores y compañeros de clase, por sus enseñanzas, colaboración y por haber compartido conmigo esta etapa tan enriquecedora. A todos ellos, gracias por sus aportes y por ser una fuente constante de motivación.

A mi familia, quienes con su amor, apoyo y comprensión han sido el pilar fundamental durante todo mi proceso académico.

Finalmente, agradezco a la empresa ONCE TALLER por brindarme la oportunidad de aplicar mis conocimientos en un entorno real, y a sus colaboradores por su disposición y cooperación para el desarrollo de este proyecto.

Gracias a todos por ser parte de este logro. Sin su apoyo, este trabajo no habría sido posible.

Resumen

Este trabajo de grado tiene como objetivo desarrollar unos lineamientos exigibles para la selección de proveedores sostenibles en la empresa ONCE TALLER, una microempresa ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia, dedicada la publicidad BTL mediante la fabricación de exhibidores móviles, livianos y plegables. La empresa actualmente presenta diferentes desafíos, teniendo en cuenta que se encuentra dentro de un mercado competitivo y requiere aumentar sus ingresos, considerando un decrecimiento durante el periodo 2021 – 2022 y el aumento sobre sus costos operativos. En este contexto, en un entorno empresarial donde la sostenibilidad es cada vez más importante, ONCE TALLER busca incorporarse en dichas prácticas, por lo que se propone mejorar su cadena de suministro, considerando que es una ventaja, teniendo en cuenta que tiene un alto poder de negociación de los proveedores, por lo que se puede incorporar en la misma, prácticas más responsables desde el punto de vista social y ambiental. En este sentido, se propone unos lineamientos exigibles para los proveedores de la empresa en temas de sostenibilidad y un manual que podrá incluir un plan de acción claro para evaluar y seleccionar proveedores que cumplan con criterios de sostenibilidad, incluyendo la reducción de residuos, la eficiencia energética, las condiciones laborales justas y la transparencia. También se propone un cronograma y presupuesto detallado para implementar estos cambios, junto con una estrategia de monitoreo continuo para asegurar el cumplimiento. Este enfoque no solo busca reducir el impacto ambiental, sino también mejorar la competitividad de la empresa a largo plazo.

Palabras clave: sostenibilidad, cadena de suministro, responsabilidad social, gestión ambiental, selección de proveedores.

Abstract

This thesis aims to develop enforceable guidelines for selecting sustainable suppliers for ONCE TALLER, a microenterprise located in Bogotá, Colombia, specializing in BTL advertising through the production of mobile, lightweight, and foldable displays. The company currently faces various challenges, as it operates in a competitive market and needs to increase its revenue, considering a downturn during the 2021–2022 period and rising operational costs. In this context, and within a business environment where sustainability is increasingly important, ONCE TALLER seeks to incorporate such practices by improving its supply chain to align with more socially and environmentally responsible practices. To this end, enforceable guidelines are proposed for the company's suppliers in areas related to sustainability, along with a manual that could include a clear action plan to assess and select suppliers who meet sustainability criteria, such as waste reduction, energy efficiency, fair labor conditions, and transparency. A detailed schedule and budget for implementing these changes are also proposed, along with a continuous monitoring strategy to ensure compliance. This approach aims not only to reduce environmental impact but also to improve the company's long-term competitiveness.

Keywords: sustainability, supply chain, social responsibility, environmental management, supplier selection.

Contenido

Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	12
Objetivos	14
<i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>14</i>
Justificación.....	15
Marco Institucional	19
Marco Contextual y Conceptual.....	22
Diseño Metodológico de la Consultoría	28
Diagnóstico de entorno y organizacional	31
<i>Resultados de aplicación de instrumentos de información secundaria</i>	<i>31</i>
<i>Análisis de resultados de la información secundaria</i>	<i>44</i>
<i>Resultados y análisis de resultados de la aplicación de instrumentos de captura de información primaria</i>	<i>46</i>
Resultados de la Solución	56

<i>Lineamientos exigibles para tener en cuenta dentro del proceso de selección para los nuevos proveedores y puntos por considerar para los proveedores actuales.....</i>	<i>56</i>
<i>Manual para poner en práctica estos lineamientos dentro de la cadena de suministros de la empresa</i>	<i>64</i>
<i>Paso a paso para la implementación del manual propuesto para alcanzar los lineamientos exigibles dentro de la cadena de suministro.....</i>	<i>70</i>
Conclusiones y Recomendaciones	76
<i>Conclusiones.....</i>	<i>76</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>77</i>
Referencias	79
Anexos.....	83
<i>Anexo A. Acta de reunión.....</i>	<i>83</i>
<i>Anexo B. Encuesta para el área de selección de proveedores.....</i>	<i>85</i>
<i>Anexo C. Encuesta para proveedores actuales de la empresa</i>	<i>88</i>
<i>Anexo D. Encuesta para el ámbito de contratistas y empleados de la empresa.</i>	<i>94</i>

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Logo Once Taller	19
Figura 2 Logo XPON.....	20
Figura 3 Organigrama Once Taller.....	21
Figura 4 Análisis PORTER.....	37
Figura 5 Modelo de negocio.....	38
Figura 6 Definición de sostenibilidad dentro del contexto empresarial	48
Figura 7 Políticas o guías que sigue la empresa con respecto a prácticas sostenibles	48
Figura 8 Realización del análisis del ciclo de vida en los productos que ofrecen	49
Figura 9 Medidas implementadas por la empresa para reducir el impacto ambiental.	49
Figura 10 Estrategias implementadas para el reciclaje de materiales	50
Figura 11 Medidas implementadas para reducir el uso del agua y la electricidad	50
Figura 12 Uso de materiales en la fabricación de los productos.....	50
Figura 13 Gestión de los residuos dentro del proceso de producción	51
Figura 14 Criterios de sostenibilidad utilizados a la hora de seleccionar sus proveedores	51
Figura 15 Trazabilidad para verificar el origen y la sostenibilidad de los materiales a adquirir	52
Figura 16 Medidas que toma la empresa para garantizar prácticas laborales justas y éticas con sus empleados	52
Figura 17 Ejecución de actividades de desarrollo social o de impacto comunitario	53
Figura 18 Esfuerzos que realiza la empresa para innovar en procesos sostenibles o productos ecológicos.....	53

Lineamientos exigibles para proveedores de la empresa ONCE TALLER: hacia un camino más sostenible	11
Figura 19 Metas de sostenibilidad para la empresa en el mediano y largo plazo	54
Figura 20 Aspectos en lo que podría incidir la empresa ONCE TALLER para mejorar las prácticas sostenibles a las empresas proveedoras.	54
Figura 21 Plan de implementación	71
Figura 22 Cronograma de implementación	73

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Análisis PESTEL.....	32
Tabla 2 Análisis financiero	43
Tabla 3 Análisis DOFA.....	45
Tabla 4 Indicadores de avance sobre los lineamientos exigibles	61
Tabla 5 Matriz de evaluación de proveedores.....	67
Tabla 6 Presupuesto estimado para la implementación	74

Introducción

En la actualidad, las empresas de publicidad enfrentan un desafío crítico debido al uso generalizado de materiales no reciclables y prácticas poco ecoamigables en sus operaciones. Este problema se presenta como una amenaza para el entorno ambiental en el que opera, teniendo en cuenta que *“las piezas de material P.O.P y exhibición comercial son elaboradas, en su gran mayoría con materiales plásticos, celulósicos y metálicos, materiales que con un manejo de residuos inadecuados llegan a convertirse en un problema de desechos de grandes proporciones debido a las siguientes razones:*

- *Las piezas de material POP están diseñadas para durar en promedio de 3 a 5 meses.*
- *El volumen de producción de algunas piezas, sobre todo las plásticas, puede llegar a los 50.000.*
- *La cadena de uso de las piezas es la siguiente, empresa productora, cliente, comerciante. Una vez se hace la entrega al comerciante final llámese tendero, pequeño comerciante, hipermercados, almacenes de cadena, estos no se hacen responsables de la disposición de las piezas, convirtiéndolas en desechos”.* (Castaño, 2017).

En este sentido, la empresa ONCE TALLER ha reconocido la importancia de la sostenibilidad y la necesidad de reducir su impacto ambiental, teniendo en cuenta que el material publicitario es altamente contaminante al ser de un solo uso, por lo que muchos de estos terminan en la basura, como es el caso de los folletos que se reparten en las calles, los periódicos, los afiches publicitarios, los panfletos y las vallas, todo este material no tiene ningún otro uso, por lo que se convierte en un agente contaminante (Semillero de Investigación Empresarial Unipanamericana, 2019).

Dentro de este contexto se tiene en cuenta los siguientes datos: “(...) Un cálculo de la empresa estadounidense fifty – five intenta estimar cuánto contaminan los anuncios en especial los digitales. Según sus cuentas, el ecosistema digital es “responsable de más del 3,5% de las emisiones de efecto invernadero del mundo” y crecen a un ritmo del 6% anual, que es más alto de lo que crece la aviación mundial. ...Otro estudio, este británico, ha calculado que la industria publicitaria es la responsable del 28% de la huella de carbono anual de cada persona (Puro Marketing, 2022).

Es así, que la mayoría de los materiales de esta industria generan una acumulación de residuos sólidos y contribuyen a la degradación del medio ambiente, lo que va en contra de las tendencias globales hacia la responsabilidad ambiental, como lo expresa Castaño (2017), “(...) *la transición que ocurre cuando la pieza deja de ser una idea y pasa a ser un producto. Estos momentos a su vez representan una fuente de impactos ambientales representadas en gastos energéticos por procedimientos industriales, elaboraciones de materia prima por polimerización y eventuales externalidades generadas a partir de dichos procesos.*”

Además, la falta de opciones de materiales sostenibles y proveedores comprometidos con prácticas ecoamigables plantea un obstáculo importante para la empresa, teniendo en cuenta que están comprometidos con este tema y que se concibe como un plus para la misma.

Por lo tanto, el problema principal radica en la necesidad de que ONCE TALLER transforme sus operaciones y adopte prácticas más sostenibles que contribuyan de manera positiva a la sociedad y el medio ambiente. De esta manera, mediante la resolución de este problema, se permite garantizar un futuro sostenible para la empresa en el cambiante panorama de la industria publicitaria.

Objetivos

Objetivo general

Mejorar las prácticas de sostenibilidad de ONCE TALLER proponiendo unos lineamientos mínimos y exigibles para los proveedores, promoviendo una de cadena de suministro más responsable y alineada con principio de sostenibilidad.

Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico actual de los proveedores de la empresa.
- Identificar prácticas sostenibles dentro de la industria publicitaria, a través de la revisión de información secundaria.
- Establecer lineamientos exigibles y un manual de implementación en sostenibilidad dirigido a la cadena de suministro de la empresa.

Justificación

Dentro de un contexto global, las personas cada vez se están haciendo más conscientes de la importancia de incluir la sostenibilidad dentro de los productos y servicios que se consumen y las actividades que se desarrollan diariamente, tal como lo señala Sánchez (2015): *“Frente a estos nuevos paradigmas resulta fundamental comprender que los seres humanos deben desarrollar un sistema económico coherente con la sostenibilidad, buscando proactivamente un progreso económico al impactar positivamente en las sociedades y en las condiciones ambientales.”*; se observa la necesidad de ahondar en temas sostenibles en la empresa, considerando todos los aspectos específicos dentro de este ámbito general, contemplando de esta manera el contexto empresarial, ambiental y social de la empresa.

Con respecto a lo anteriormente descrito, se presentan los conceptos fundamentales que se deben tener en cuenta, con el fin que la empresa continúe creciendo dentro del ámbito sostenible, los cuales se exponen a continuación:

1. Responsabilidad Ambiental: Según Jori (2009), el deterioro ambiental y el cambio climático son preocupaciones globales apremiantes. Por esto, se debe contemplar dentro de la producción, el uso de materiales reciclables que no contribuyan directamente a la acumulación de desechos y al agotamiento de recursos naturales, dado que según como lo presenta Mondragón (2013): *“El potencial recuperable de toda la "basura" generada puede llegar a ser del 25%, si la ciudad lo aprovechara como es, podría generar ingresos superiores a \$30.000 millones de pesos al año. Los plásticos son los desechos más comunes que se encuentran en los residuos, son cerca del 11% del total.”* Frente a esto, la empresa se encuentra comprometida ante la responsabilidad moral y ética que contribuya a minimizar su impacto ambiental negativo.

2. Reputación Empresarial: Las empresas que adoptan prácticas ecoamigables y transparentes suelen gozar de una mejor reputación y pueden atraer a un público más amplio y consciente del medio ambiente (Vélez, 2023), esto teniendo en cuenta lo que sustenta dicho autor: *“Los consumidores de hoy en día están más conscientes del medio ambiente y prefieren comprar productos y servicios de empresas que respetan el medio ambiente”*.

3. Demanda del Mercado: Aunque en el momento no se evidencia pérdida de clientes por la no inclusión de la sostenibilidad dentro de algunas empresas, en un futuro se puede hacer que la empresa pierda oportunidades de negocios y afecte su competitividad en el mercado ante la falta de opciones de materiales sostenibles y prácticas amigables con el medio ambiente y la sociedad. Es por esto que se debe considerar como un asunto de largo plazo, según lo presentado por (Coordinación TIC, 2016), la cual establece: *“Para George Serafeim, Profesor Asociado de Administración de Negocios de Harvard Business School (HBS), es crítico que las empresas busquen una alineación de la sostenibilidad a las operaciones, estrategia y al rendimiento corporativo, y esto se consigue mediante el direccionamiento de los intereses de las partes relacionadas priorizadas (inversionistas, empleados, clientes, y la sociedad); y la generación de valor para estos.”*

4. Legislación y Normatividad: Las regulaciones gubernamentales y la normatividad ambiental están evolucionando para abordar cuestiones de sostenibilidad, no solo para los proyectos, sino para el sector empresarial, y Colombia no es la excepción. En este sentido, es un tema que se ha venido trabajando desde el área gubernamental. Por eso, dentro de las bases del Plan Nacional de Desarrollo (2010 – 2014), se estableció: *“(…) el propósito es implementar políticas para aumentar la competitividad de la economía y la productividad de las empresas. No adaptarse a esta normatividad podría generar que la*

empresa no pueda acceder a incentivos económicos que se puedan establecer desde el Estado”.

De esta manera, lo expone Castaño (2012), indicando que la protección medioambiental y socioeconómica es una preocupación que se ha venido destacando cada vez más a nivel estatal, y por tanto, los organismos internacionales han incorporado tratados y convenciones internacionales, en búsqueda que más países garanticen una mayor participación estatal en dichos temas.

Es por esto, que las empresas con el fin de cumplir con la normatividad ambiental y poder obtener mayores incentivos fiscales a través de estos temas, han incluido “*El Análisis de Ciclo de Vida o ACV, herramienta metodológica de Eco-diseño, que sirve para medir el impacto ambiental de un producto, proceso o sistema a lo largo de todo su ciclo de vida, el cual comprende desde el momento en que se obtienen las materias primas y se extiende hasta que el producto o proceso llega a la etapa residual.*” (Cataño,2007).

5. Crecimiento Sostenible: La sostenibilidad no solo es un imperativo ético, sino también una estrategia para el crecimiento a largo plazo. La inversión en sostenibilidad puede generar eficiencias operativas, reducir costos y abrir nuevas oportunidades de mercado. De esta manera, lo expone (Coordinación TIC, 2016), indicando que “*(...) las estrategias sostenibles generan retornos financieros a largo plazo, es prácticamente ya indiscutible, que para la alta dirección de las más grandes empresas del mundo y para los mayores fondos de inversión internacionales, la sostenibilidad ya no es más un departamento o un área especializada dentro de las organizaciones y, por el contrario, las consideraciones de sostenibilidad ASG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) están siendo incrementalmente incorporadas en las estrategias e inversiones a los más altos niveles de las empresas*”.

Dentro de esto, se pueden incluir nuevos conceptos funcionales de la naturaleza con el fin de aplicarlos en soluciones innovadoras que realmente ayuden a evitar la degradación del planeta y la conservación socioambiental (Castaño & Enero, 2017).

6. Contribución al Medio Ambiente y Social: Dentro del contexto de responsabilidad empresarial, la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. De manera que es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad (Castro Aguilera & Puerto, 2012). En este sentido, la empresa puede contribuir positivamente a la comunidad dado que impulsa el desarrollo de la sociedad y la buena gestión de los residuos, lo que impacta en la calidad de vida de sus trabajadores y en la sociedad colombiana.

Teniendo en cuenta lo anteriormente presentado, se evidencia la necesidad que la empresa ahonde más en temas sostenibles desde lo ambiental y lo social. Resolver este problema no solo beneficia a la empresa en términos de reputación y oportunidades comerciales, sino que también contribuye al bienestar del medio ambiente y la sociedad en general.

Marco Institucional

ONCE TALLER, es una microempresa, ubicada en la ciudad de Bogotá, con una base de 9 empleados, perteneciente al sector económico de servicios, específicamente al sector de la publicidad y las comunicaciones BTL. Esta categoría incluye empresas que ofrecen servicios de marketing, publicidad y comunicaciones visuales. Como logo, utiliza el que se presenta en la siguiente Figura 1:

Figura 1 Logo Once Taller



Fuente: Informe Once Taller, 2023

Fue constituida en el 2004 y formada para realizar diseño de exhibición comercial. Posteriormente en el 2010, desarrolla el primero porta pendón plegable elaborado en aluminio, continuando con la elaboración de productos pagables en telas impresas con fele en acero (2011), con exhibidores plegables de poliestireno e impresión digital y porta pendones tipo L, adaptables a diferentes usos (2012).

En el 2014 lanza su marca XPON dedicada únicamente a la exhibición móvil. En 2015 comienzan a manejar exhibidores con materiales como aluminio, poliestireno y acrílico y en 2016 introducen la tecnología LED a sus productos.

Finalmente incluyen las columnas y vitrinas dentro de los productos de la línea XPON en 2017, llevándolos a registrar dicha línea como una marca denominada XPON en el

2018. Teniendo en cuenta que es su marca por excelencia, la empresa constituye un logo para la misma, el cual se presenta en la Figura 2 con los productos que ofrece:

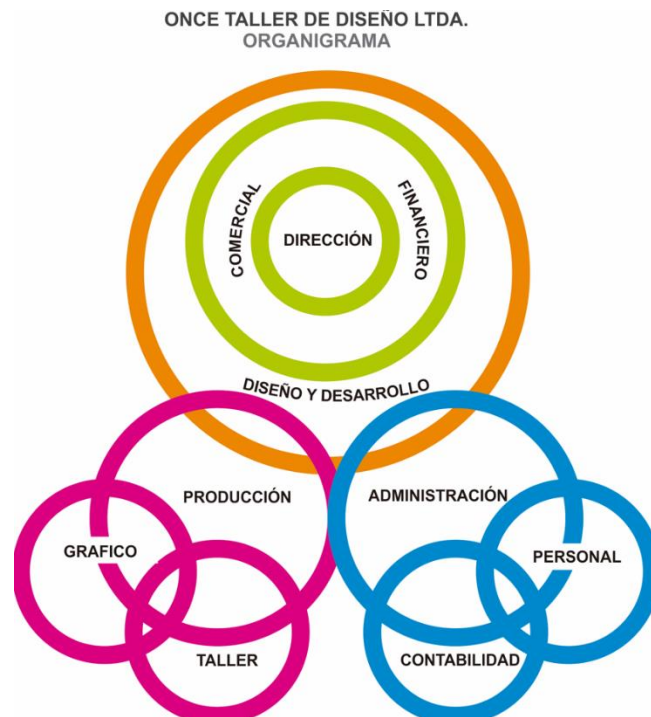
Figura 2 Logo XPON



Fuente: Informe Once Taller, 2023

Actualmente, cuenta con buena reputación, con diferentes clientes locales y con una estructura organizacional pequeña debido a la manera de trabajo, dado que es una compañía que se establece desde la tercerización de sus procesos de manera que puedan optimizar rendimientos y minimizar costos, en este sentido, establecen como organigrama el que se presenta en la Figura 3:

Figura 3 Organigrama Once Taller



Fuente: Informe Once Taller, 2023

La empresa establece como misión exponer de forma fácil la información de los clientes a través del material de publicidad portable, liviano, flexible e innovador.

Se visualiza en cinco años como una empresa dedicada a exhibir los sueños de sus clientes, e identificada como un referente de exhibición móvil, con gran experiencia en la comunicación de los productos y servicios de sus clientes, con gran versatilidad en el uso de los productos que venden y con innovación tecnológica.

Marco Contextual y Conceptual

Teniendo en cuenta la problemática que se plantea en el presente trabajo de investigación, asociado a volcar a ser más sostenible la empresa ONCE TALLER, mediante el establecimiento de lineamientos sostenibles para los proveedores, se construye el marco contextual y conceptual, teniendo inicialmente en cuenta el concepto asociado los proveedores sostenibles, definido como los que contribuyen en la preservación del medio ambiente a través de prácticas ambientales y sociales responsables. En este contexto, se tiene como base que este tipo de proveedores, cuentan con la competitividad asociada a la sostenibilidad, es por eso que se comprometen a hacer un uso eficiente de los recursos, evitar desperdicios y tener responsabilidad frente al contexto socioeconómico. En cuanto a los demás términos se tiene en cuenta lo siguiente:

Sostenibilidad en la Cadena de Suministro:

A partir de la Ley 99 de 1993, se estableció en Colombia el desarrollo sostenible, en donde se determinó que con las buenas prácticas sostenibles se puede mejorar el bienestar social, ambiental y económico, esto sin afectar los recursos naturales en los que se lleven a cabo los procesos.

El manejo de residuos es uno de los conceptos que se pueden contemplar dentro de la sostenibilidad ambiental, es por esto que es importante buscar medidas que mejoren los índices de residuos en la industria.

“El pensamiento económico capitalista busca acumular y reproducir el capital, procurando maximizar los beneficios en el menor tiempo posible” (Segrelles, 2008).

Según esto, estos modelos lo que intenta es aumentar al máximo el indicador de productividad, utilizando la tecnología para lograr la oferta de productos, y explotar los recursos naturales necesario en el proceso.

La sostenibilidad en la cadena de suministro se refiere a la adopción de prácticas y estrategias que tienen en cuenta no solo los aspectos económicos, sino también los sociales y ambientales en la gestión de los proveedores y la cadena de suministro en general. Frente a esto, *“La Gestión de Cadena de Suministros puede ayudar a las empresas que la integran a mejorar la competitividad de la misma, en términos de mayor eficiencia en el uso de los recursos que facilitan la consecución de los objetivos de servicio al cliente final, mayor precisión en la planificación y control de los flujos de materiales e información desde el proveedor hasta el usuario final, mejora en las relaciones entre los miembros de la cadena, reducción de los niveles de inventarios y del tiempo de entrega, etc”*. (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2000; Romano, 2003; Alfalla-Luque, Medina-Lopez & Schrage, in press), (Arana-Solares, Alfalla-Luque, Machuca, 2012).

La importancia de la sostenibilidad en la cadena de suministros ha aumentado significativamente en las últimas décadas debido a preocupaciones ambientales, sociales y económicas.

Dentro de este marco, la empresa ha generado un gran avance, dado que, dentro de su gestión, elabora insumos que puedan ser modificados sin generar gran impacto en los niveles de residuos, además permitiendo que las piezas creadas puedan ser usadas para diferentes eventos, de manera que realizan stands a la medida del cliente que cumpla con facilidad en su uso, y en el transporte del mismo.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

Se entiende por responsabilidad social, a ese camino que busca equidad social y misma oportunidad para todos, teniendo en cuenta lo siguiente: *“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es, de acuerdo con García y Zabala (2009: 115), “(...un instrumento corporativo que implica un compromiso de las empresas a través de la aplicación sistemática de recursos para respetar y promover los derechos de las*

personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente” (Moreno & Graterol, 2011). Las PYMES se han ido involucrando a este concepto, intentado incluir dentro de sus procesos, actividades que beneficien a la comunidad y así seguir los verdaderos lineamientos de la RSE.

La sostenibilidad en la cadena de suministro está estrechamente relacionada con la RSE. Las empresas que adoptan prácticas sostenibles demuestran un compromiso con la responsabilidad social y buscan minimizar su impacto negativo en la sociedad y el medio ambiente.

Dentro del plan que la empresa quiere seguir frente al manejo inteligente de residuos en el sector publicitario, está la elección de proveedores que brinden soluciones sostenibles para el cliente final, en donde se permita de manera fácil la reutilización de elementos publicitarios en diferentes eventos.

Beneficios de Proveedores Sostenibles:

Para este caso se tiene en cuenta lo estipulado en 1992, en la cumbre de las Naciones Unidas en Río de Janeiro, dónde se reconoce internacionalmente lo siguiente: *“el desafío del desarrollo sostenible. Así, promulgada la Ley General del Ambiente N.º 28611 (Ministerio del Ambiente, 2005), en el Perú, se introdujo la sostenibilidad como un principio en las compras públicas (CP), la cual es referida en los artículos 37, “asignación de puntajes especiales en licitaciones públicas a los proveedores ambientalmente más responsables” (p. 36), y 82.2, “definición de los puntajes de los procesos de selección de proveedores del Estado” (p. 52), donde se recomienda considerar el consumo racional y sostenible en las adquisiciones públicas.”* (Torres, 2019). De esta manera, se contemplan los siguientes beneficios:

- Reducción de riesgos: Los proveedores sostenibles tienden a ser más confiables y estables, lo que disminuye los riesgos operativos y de reputación para la empresa.

- Ahorro de costos a largo plazo: La eficiencia en el uso de recursos y la reducción de desperdicios pueden llevar a un ahorro significativo a lo largo del tiempo.
- Cumplimiento de regulaciones: Las empresas que trabajan con proveedores sostenibles están mejor posicionadas para cumplir con regulaciones y estándares ambientales y sociales.
- Compras públicas sostenibles: Las empresas que tienen proveedores sostenibles tienen una ventaja significativa cuando se trata de participar en licitaciones de compras públicas sostenibles. Las entidades públicas están implementando cada vez más criterios de sostenibilidad en sus decisiones de compra, lo que significa que las empresas que cuentan con una cadena de suministro sostenible están mejor posicionadas para cumplir con estos requisitos.

Criterios para la Evaluación de Proveedores Sostenibles:

Los criterios para la evaluación de proveedores sostenibles son un conjunto de estándares y principios que las empresas utilizan para evaluar a sus proveedores en términos de su desempeño ambiental, social y económico. Estos criterios permiten a las empresas seleccionar, colaborar y gestionar a sus proveedores asegurándose de que están alineados con sus propios objetivos de sostenibilidad, reduciendo riesgos y promoviendo buenas prácticas a lo largo de toda la cadena de suministros.

- Impacto ambiental: En el cual se evalúa cómo los proveedores gestionan su huella de carbono, el uso de recursos naturales y la gestión de residuos.
- Impacto social: Permite evaluar las prácticas laborales, los derechos humanos, las condiciones laborales y la contribución a la comunidad local.
- Viabilidad económica: Se evalúa la estabilidad financiera, la innovación sostenible, el impacto económico local y la eficiencia de costos de los proveedores sostenibles.
- Ciclo de vida del producto: Para el cual se evalúa el impacto ambiental del producto desde la extracción hasta la disposición final y suministros de materias prima.
- Criterios de gobernanza y ética: Permite la verificación si el proveedor cumple con las leyes y regulaciones aplicables, transparencia en las operaciones,

contenga políticas claras sobre la integridad empresarial y políticas de promoción de la sostenibilidad y RSE.

Herramientas y Certificaciones de Sostenibilidad:

Como herramientas, se pueden contemplar los marcos de referencias como son PACTO GLOBAL, GRI (Global Reporting Initiative) y la ISO 26000, los cuales permiten realizar una autoevaluación de manera interna para las empresas, en diferentes ámbitos como el social, ambiental y RSE. En cuanto al caso de las certificaciones que se tienen en cuenta en la sostenibilidad, se mencionan algunas a continuación, teniendo en cuenta que son las de mayor relevancia:

- ISO 14001: La FAO define esta certificación como un apoyo para la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado. Fue creada por la Organización Internacional para Normalización (International Organization for Standardization - ISO), una red internacional de institutos de normas nacionales que trabajan en alianza con los gobiernos, la industria y representantes de los consumidores. Además de ISO 14001, existen otras normas ISO que se pueden utilizar como herramientas para proteger el ambiente, sin embargo, para obtener la certificación de protección al medio ambiente sólo se puede utilizar la norma ISO 14001. El grupo de normas ISO, que contiene diversas reglas internacionales que han sido uniformizadas y son voluntarias, se aplica ampliamente en todos los sectores de la industria.
- Ecoetiquetado: Según Proquimia, empresa certificada como Ecolabels (Etiqueta Ecológica Europea), más conocida como etiqueta EU Ecolabel, es una certificación totalmente voluntaria que pretende facilitar a los consumidores la fácil identificación de aquellos productos que son ecológicos y respetuosos con el medio ambiente. Proporciona información exacta, no engañosa y con base científica sobre su impacto ambiental, aportando transparencia, sensibilidad y valor al producto, junto con la máxima garantía de eficacia. De esta manera se categorizan como tipo 3, por lo cual son auditables.
- Certificación B-Corp: es una acreditación otorgada por la organización sin fines de lucro B Lab a empresas que cumplen con rigurosos estándares de desempeño social, ambiental, transparencia y responsabilidad legal. Esta certificación se aplica

a empresas de todos los tamaños y sectores que buscan equilibrar el propósito y el beneficio, integrando la sostenibilidad en el núcleo de su modelo de negocio (Universidades, S., 2022).

Desafíos y Barreras en la Implementación de Proveedores Sostenibles:

Para este caso se tiene en cuenta los posibles desafíos asociados y las barreras que enfrentan las empresas a la hora de comenzar el camino a la sostenibilidad desde la perspectiva que se estipule, contemplando lo siguiente:

- **Costos iniciales más altos:** se considera que la sostenibilidad implica en la mayoría de los casos mayores gastos, lo que recae sobre los costos para los productos que se comercializan.
- **Resistencia al cambio por parte de proveedores tradicionales:** Muchos de los proveedores actuales no les interesa incluir prácticas sostenibles dentro de sus procesos.
- **Complejidad en la medición y seguimiento de la sostenibilidad:** Dado que no son procesos que se desarrollan dentro de la empresa, sino que depende de externos, se puede complicar el tema de seguimiento y medición de la sostenibilidad.

De esta manera, basados en la definición de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, y contemplando el objetivo que actualmente tiene la empresa ONCE TALLER, se incluye teóricamente la importancia de la sostenibilidad dentro del contexto de los proveedores, los beneficios y desafíos dentro de la industria de publicidad, y cómo con esta investigación contribuirá al desarrollo sostenible de la empresa.

De igual forma, en base a la investigación, se toma como referente para el trabajo realizado en la empresa, con respecto a los lineamientos que debe tener en cuenta la empresa para la sostenibilidad de los proveedores.

Diseño Metodológico de la Consultoría

Para el desarrollo de este trabajo, se cumplirá con lo propuesto en la metodología de la Universidad EAN para la modalidad de consultoría profesional, en la cual se incluye lo siguiente:

REVISIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

En este caso se revisará la información secundaria de la empresa ONCE TALLER, con lo cual se desarrollará diferentes análisis, que se establecen a continuación, los cuales se definen según lo expuesto por Romero, 2020:

- PESTEL: Consiste en analizar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales dentro del entorno externo dónde se encuentra constituida la empresa.
- PORTER: Hace referencia al análisis específico realizado dentro del contexto interno de la empresa, dónde se observa lo siguiente:
 - o Poder de negociación de los proveedores
 - o Poder de negociación de los clientes
 - o Amenaza de nuevos entrantes
 - o Amenaza de productos o servicios sustitutos
 - o Rivalidad entre competidores existente
- DOFA: Permite detectar a partir de la información obtenida mediante el modelo PESTEL y el PORTER las amenazas y oportunidades que se evidencien para la empresa dentro del contexto externo e identificar las fortalezas y debilidades de la misma con respecto al análisis interno.
- Análisis financiero: Se analiza la información asociada a los ingresos, costos, gastos de la empresa, que permiten identificar el nivel de endeudamiento, la quema neta de capital y la pista de caja, de manera que se permitan identificar las ventanas de oportunidades para la empresa.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Inicialmente, se tendrá una reunión de manera virtual con la empresa con el fin de que se hagan las respectivas presentaciones, se pueda acceder a información de primera mano, y entender de manera general el contexto de la empresa, su forma de trabajo y lo que querían de la consultoría a desarrollar.

Posteriormente, con el fin de ahondar más y conocer sus productos de primera mano, se estipulará una reunión presencial y se realizará la respectiva entrevista que permita conocer los procesos que se desarrollan, la cultura organizacional, el ADN de la marca y las entrevistas que se van a utilizar para el levantamiento de la información asociada a los proveedores de la empresa, información que quedará en el acta levantada, en la cual quedará consignada la información brindada por los propietarios de la empresa y el gerente comercial (Ver Anexo A. Acta de reunión). De igual forma, con el fin de obtener la demás información asociada a la cadena de suministros, el funcionamiento de proveedores y tener una mayor cercanía a los proveedores, se estipularán entrevistas, las cuales los propietarios deberán avalar para su realización.

Luego, se desarrollarán tres tipos de entrevistas las cuales fueron las siguientes:

- Se realizará una encuesta a la persona encargada de la selección de proveedores en la empresa, para conocer mejor el funcionamiento de este proceso dentro de la empresa. Esta se encuentra en el Anexo B. Encuesta para el área de selección de proveedores.
- Se ejecutarán ocho encuestas a los principales proveedores de la empresa, con el fin de entender el contexto en el que se mueve la empresa en tema de proveedores y si estos están dispuestos a incorporar prácticas sostenibles. La entrevista se encuentra en el Anexo C. Encuesta para proveedores actuales de la empresa.
- La última entrevista se realizará sobre un contratista de la empresa, el cuál era empleado en la misma, pero con el fin de reducir costos y no mantener personal constante, la empresa se encuentra replanteando la operación a nivel laboral del

negocio, de manera que desea tercerizar todos los servicios, por lo que se tuvo en cuenta la visión de los mismos frente al nuevo concepto planteado. Con respecto a esto se presenta la entrevista del Anexo D. Encuesta para el ámbito de contratistas y empleados de la empresa.

Diagnóstico de entorno y organizacional

Para el diagnóstico organizacional de entorno, se aplicó la metodología propuesta por la universidad EAN, en la cual teniendo en cuenta el contexto organizacional de la empresa, la cual se obtuvo durante la visita a la misma y *la información secundaria sobre el entorno en el que se encuentra la empresa. Con esta información fue posible construir los modelos PESTEL y PORTER. Finalmente, se solicita a ONCE TALLER que se comparta el estado financiero del último año, al cual se le realiza el respectivo análisis.*

Resultados de aplicación de instrumentos de información secundaria

Inicialmente, se presentará los modelos desarrollados PESTEL y PORTER con la información secundaria del análisis del sector externo, los cuales se presentan en la Tabla 1 y la Figura 4. Adicionalmente, se presenta el modelo de negocio en la Figura 5. Esta información se detalla a continuación:

Tabla 1 Análisis PESTEL

1. Políticos

Factores	CONCLUSIÓN
1. Modelos político- económicos vigentes en el poder donde se encuentra la empresa, donde comercializa	Operar en un entorno político caracterizado por la democracia, la descentralización y el multipartidismo ofrece a la empresa ONCE TALLER, OPORTUNIDADES en términos de estabilidad, acceso a oportunidades locales, flexibilidad regulatoria, y diversidad de proyectos. Estos factores crean un ambiente propicio para el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad empresarial.
2. Proyectos de ley que pueden impactar en el sector al cual pertenece la empresa	Estos proyectos de ley representan una clara OPORTUNIDAD porque pueden garantizar campañas que realmente no provoquen publicidad engañosa, por lo que puede ser un factor diferenciador para la empresa dado que garantiza veracidad y transparencia en las campañas publicitarias que montan. Igualmente, si se inyecta mayor creatividad en las campañas publicitarias que promuevan la cultura y el patrimonio local, es un plus que se les puede ofrecer a las agencias publicitarias, dado que repercute sobre el cliente final.
3. Plan Nacional o Local de desarrollo (general y sus implicaciones en el sector al cual pertenece la empresa)	El factor "Plan de Desarrollo Nacional (PND)" es una OPORTUNIDAD debido a que ofrece múltiples oportunidades para que la empresa ONCE TALLER para que innoven y se adapten a las nuevas políticas y prioridades del gobierno. La empresa puede aprovechar estos cambios para desarrollar campañas más sostenibles, tecnológicamente avanzadas, y culturalmente relevantes, alineándose con los objetivos nacionales y ganando la confianza y el apoyo de los consumidores, que es lo que busca el cliente final.
4. Revisar si hay representatividad/asociatividad en gremios y otros organismos relacionados con el sector de la empresa	Para la empresa ONCE TALLER, esto representa mayormente una OPORTUNIDAD, dado que se pueden aprovechar los recursos, redes de contacto y la defensa de intereses que ofrecen estos gremios y agrupaciones dentro del campo de la publicidad para el innovar y continuar diferenciándose en un mercado competitivo.
5. Situaciones de seguridad nacional, orden público	La situación de seguridad y orden público de Colombia representa mayormente una AMENAZA, relacionada directamente con los impactos negativos planteados: La situación de inseguridad puede generar inestabilidad, afectando las operaciones de ONCE TALLER, dado que puede limitar inversión en el país lo que a nivel empresarial puede tener una desaceleración en los negocios. La falta de inversión en áreas clave como la educación y el empleo perpetúa la pobreza y la desigualdad, lo que puede limitar el poder adquisitivo de ciertos segmentos del mercado. Si las empresas tienen menos recursos para invertir en publicidad o eventos, ONCE TALLER podría enfrentar una disminución en la demanda de sus servicios.

2. Económicos

Factores	CONCLUSIÓN
1. PIB del sector	El PIB del sector servicios representa una OPORTUNIDAD, considerando que el sector de comunicación y publicidad ha tenido un impulso positivo en 2022 y 2023, favorecido por el aumento del gasto en campañas multicanal que incluyen estrategias BTL y digitales. A medida que las marcas buscan mayor interacción física con los consumidores, la demanda de eventos y activaciones BTL ha crecido.

Factores	CONCLUSIÓN
2. Tasa de Cambio	<p>La tasa de cambio de Colombia representa una AMENAZA para ONCE TALLER, porque el principal grado de incertidumbre se encuentra en la volatilidad de la misma. Esto puede generar aumento en los costos de insumos importados (COP/USD alto) Un COP/USD alto encarece estos costos, lo que puede afectar negativamente su presupuesto. La empresa puede verse obligada a aumentar sus precios o recortar sus gastos.</p>
3. Tasas de Crédito	<p>La tasa de crédito actual en Colombia presenta una AMENAZA para la empresa, pero es un panorama que actualmente está en cambio, dado que en el corto plazo han variado con tendencia a la baja. Frente a esto, actualmente se considera como una amenaza por esto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de Financiamiento: Si ONCE TALLER utiliza financiamiento externo para sus operaciones, el costo del crédito aumentará. Esto afectará tanto su capacidad para invertir en nuevos proyectos como su flujo de caja. La empresa podría enfrentar mayores costos al adquirir equipo o materiales si depende de préstamos o líneas de crédito para dichas compras. 2. Reducción de la Inversión de Clientes: Las agencias de publicidad que contratan los servicios de ONCE TALLER podrían disminuir sus presupuestos publicitarios debido a los mayores costos de financiamiento. Las empresas suelen reducir gastos en marketing y publicidad en entornos económicos restrictivos, lo que podría disminuir la demanda de stands para eventos o activaciones BTL. 3. Estrategia de Precios: La empresa podría tener que ajustar sus precios para compensar los costos más altos del financiamiento, lo que podría hacer sus productos menos competitivos si otras empresas del sector pueden mantener precios más bajos o tienen acceso a financiamiento más barato.
4. Tasa de desempleo	<p>La tasa de desempleo actual en Colombia se ve como una AMENAZA ya que en un contexto de desempleo y teniendo en cuenta la alta tasa de informalidad, las personas pueden tener dificultad para consumir, lo que afecta las posibles clientes de la empresa ONCE TALLER. Esto genera, una desaceleración económica que a nivel empresarial afecta a nivel general.</p>
5. Inflación	<p>El factor de la inflación se clasifica como una AMENAZA para la empresa por el grado de estancamiento salarial, mayores costos operativos y una presión sobre los presupuestos que tienen las empresas para el tema de publicidad. Esto puede afectar negativamente el negocio de la empresa ante la disminución de la demanda de los productos BTL.</p>
7. Análisis de Mercado a nivel local	<p>El mercado local, para el tema de la publicidad BTL, se identifica que la madera reciclada, el cartón, y los plásticos de origen biológico se están volviendo comunes dentro de los exhibidores, dado que son más livianos y económicos, además que se está volcando hacia exhibidores móviles, teniendo en cuenta que reduce desperdicios y temas de traslados que reducen la huella de carbono.</p> <p>Esto, representa una OPORTUNIDAD, teniendo en cuenta que la empresa está apostando por el tema de la sostenibilidad y garantiza personalización y la integración de tecnologías, lo que la hace muy atractiva a pesar de la alta oferta en el mercado, pero ante la alta demanda que se está evidenciando nuevamente, lo puede aprovechar mejor.</p>

Factores	CONCLUSIÓN
8. Análisis de Mercado a nivel regional	<p>Dentro del contexto regional, se evidencia que los exhibidores se están fabricando para que sean reutilizables, de manera que se reduzcan costos de producción y desechos constantes de materiales. Asimismo, se evidencia el uso de bambú y fibras naturales para la construcción de estructuras y el uso de energías renovables para la iluminación y pantallas en exhibidores.</p> <p>El mercado regional representa una OPORTUNIDAD, dado que la empresa puede acceder a un mercado más amplio, dado que es un servicio y productos que se encuentran en demanda dentro del departamento de Cundinamarca, la cual puede competir por su producto singular, de calidad y su trato personalizado.</p>
9. Análisis de Mercado a nivel nacional	<p>A nivel nacional, muchas de las empresas de publicidad ya se encuentran incluyendo diferentes estándares o certificaciones en temas de sostenibilidad, por lo que están priorizando el tema de materiales amigables con el medio ambiente, que permitan ser transportados y almacenados de manera eficiente y trabajando con marcas que se conecten con los consumidores y se alineen con la demanda de productos sostenibles.</p> <p>El mercado nacional, aunque puede ser un nicho altamente competitivo, se estipula como una OPORTUNIDAD, dado que el producto y servicio que ofrece ONCE TALLER es muy diferente a lo ofertado en el mercado, sin embargo, requiere invertir más dentro de la publicidad para agrandar su fuerza de venta en las agencias publicitarias del mercado nacional BTL, de manera que pueda ofertar y permita a estas identificar su valor agregado.</p>
10. Análisis de mercado a nivel internacional	<p>Dentro del mercado internacional, se evidencia el uso de materiales como el bioplástico, el aluminio reciclado, las fibras naturales, el proceso de recolección y de reciclaje de los exhibidores usados, así como temas de innovaciones en exhibidores inteligentes. Además, son empresas que presentan su información de forma transparente y verificables.</p> <p>De esta manera, si la empresa logra innovar tecnológicamente y adaptarse a las demandas globales de sostenibilidad y responsabilidad social, tiene el potencial de expandirse exitosamente en nuevos mercados.</p> <p>Sin embargo, ONCE TALLER debe estar preparado para enfrentar la competencia global y gestionar los costos de producción asociados con la tecnología avanzada y la sostenibilidad. Si puede superar estos desafíos, el mercado internacional representa una gran OPORTUNIDAD de crecimiento.</p>

3. Sociales

Factores	CONCLUSIÓN
1. Demografía	<p>La demografía (Tasas de natalidad, morbilidad y mortalidad), representa una AMENAZA, teniendo en cuenta que podría tener un impacto negativo a largo plazo en el consumo en general, ya que una población más envejecida tiende a consumir menos en algunos segmentos de mercado (por ejemplo, productos de consumo masivo y entretenimiento juvenil). Este cambio demográfico podría reducir la demanda de campañas BTL en sectores de alto consumo y en mercados juveniles, los que tienden a ser más movidos.</p>
2. Nivel de Educación	<p>El nivel de educación de los colombianos representa principalmente una OPORTUNIDAD, dado que una población con un nivel de educación mayor puede crear un mercado más grande para campañas BTL</p>

Factores	CONCLUSIÓN
	enfocadas en tecnología, y productos de consumo más sofisticados. Además, permite interactuar de una forma más diversa y entendible a nivel general.
3. Distribución de la renta	La distribución de renta en Colombia representa principalmente una AMENAZA, teniendo en cuenta que la desigualdad persistente y la disminución de los ingresos en las clases más bajas podría restringir el acceso de pequeñas empresas o negocios emergentes, limitando su capacidad de crecimiento en estos sectores.
4. Movilidad social	<p>En conjunto, los factores de mejora en la movilidad social y el aumento en la cobertura educativa son más una OPORTUNIDAD, considerando que la leve mejora en la movilidad social sugiere un potencial crecimiento en el número de empresas emergentes y medianas que podrían convertirse en clientes. Además, la mayor cobertura educativa abre la puerta a más innovación y creatividad en la oferta de productos y servicios, así como a la posibilidad de contratar talento calificado para mejorar los procesos de la empresa.</p> <p>Sin embargo, ONCE TALLER deberá estar atento a las amenazas que implica la desigualdad persistente y la posible concentración de grandes marcas en el mercado, para lo cual podría desarrollar soluciones personalizadas y accesibles que atiendan a un rango más amplio de empresas. Esto ayudaría a mitigar cualquier impacto negativo y aprovechar mejor las oportunidades que ofrece la mejora en la movilidad social.</p>
5. Cambios en el estilo de vida	En general, los cambios en el estilo de vida de los colombianos durante los últimos 5 años presentan una OPORTUNIDAD por la creciente demanda de experiencias, la expansión del emprendimiento y el enfoque en la sostenibilidad, que son tendencias que pueden ser aprovechadas por la empresa. Sin embargo, será clave que ONCE TALLER se adapte a la digitalización y continúe innovando en la oferta de productos sostenibles para evitar verse amenazada por la evolución hacia un entorno más digital.
6. Tradiciones, costumbres y culturas	<p>Las Tradiciones, costumbres y culturas de Colombia representa una OPORTUNIDAD para la empresa, al dar una mayor visibilidad de culturas indígenas y afrocolombianas, junto con el fortalecimiento de la identidad cultural, lo que abre un abanico de posibilidades para campañas BTL enfocadas en la diversidad y la inclusión, aumentando la relevancia de la empresa en el mercado.</p> <p>La empresa también puede beneficiarse de la globalización y el impacto de la tecnología, pero deberá adaptar sus productos a la combinación de experiencias físicas y digitales para mantenerse competitiva. La clave será equilibrar las influencias globales con la riqueza cultural local y aprovechar las oportunidades que estas tendencias ofrecen para crecer y diversificar su oferta.</p>
6. Tendencias de consumo	Los cambios en el comportamiento de los consumidores presentan una OPORTUNIDAD, teniendo en cuenta el enfoque en la personalización y las experiencias, servicios que presta la empresa mediante el diseño de sus productos.
7. Salubridad	La salubridad descrita se presenta como una OPORTUNIDAD. El compromiso del Ministerio de Salud y Protección Social en fortalecer el control en Salud Pública, colaborar con países vecinos, evaluar y mejorar capacidades, así como reglamentar aspectos clave, ofrece un entorno que garantiza ambientes más saludables y seguros tanto para los clientes finales de los clientes de la empresa, lo que se puede traducir

Factores	CONCLUSIÓN
	en un mayor consumo del producto, dado que la población en general se siente seguro en participar en eventos empresariales, por lo que podría no afectar sobre la demanda de stands para dichos eventos.

4. Tecnológicos

Factores	CONCLUSIÓN
1. Gasto público/privado en promoción en investigación, desarrollo e Innovación	La I+D presenta es una AMENAZA para la empresa, ya que esto puede suponer para ellos un valor adicional para el desarrollo de productos innovadores dentro de la publicidad BTL, algo que se requiere para que sean más comprometidos con el medio ambiente.
2. Nueva Tecnología	Las nuevas tecnologías es una OPORTUNIDAD dado que permite a la empresa estar a la vanguardia, innovando y presentando productos más competitivos dentro de la industria. Además, puede potencializar la personalización dentro de los diseños que realiza.

5. Ambientales

1. Condiciones climáticas y situaciones fortuitas de la naturaleza	El factor "Condiciones Climáticas y situaciones fortuitas de la naturaleza" se clasifica como una AMENAZA, dado que puede limitar eventos de publicidad que se hacen en espacios al aire abierto, lo que podría limitar el mercado BTL.
2. Recursos naturales como fuentes energéticas alternativas, zonas geográficas, entre otras	La utilización de recursos naturales como fuentes energéticas alternativas en la Sabana de Bogotá se presenta como una OPORTUNIDAD para la empresa. La transición hacia fuentes energéticas alternativas y la adaptación a los desafíos ambientales en la Sabana de Bogotá pueden mejorar la sostenibilidad y competitividad de la empresa.
3. Sociedad sensible a la defensa del medio ambiente	El creciente compromiso de la sociedad con la defensa del medio ambiente representa una OPORTUNIDAD para ONCE TALLER. La empresa puede beneficiarse al alinearse con estos valores ambientales, adoptando prácticas sostenibles, innovando en sus productos y servicios, y participando activamente en iniciativas ambientales. Este enfoque no solo mejorará su reputación y atractivo para los clientes, sino que también la posicionará como un líder en sostenibilidad dentro del sector de publicidad BTL.

6. Legales

1. Legislación sobre el sector.	La legislación colombiana sobre la empresa se percibe como una OPORTUNIDAD, ya que puede aprovechar las ventajas que brindan las regulaciones para mejorar su posicionamiento en el mercado, mediante una ventaja competitiva.
2. Legislación sobre la competencia	La legislación antimonopolios se presenta como una OPORTUNIDAD para la empresa, ya que contribuye positivamente al empresarial y al bienestar social. Al prevenir prácticas comerciales anticompetitivas y la formación de monopolios, la ley antimonopolios brinda oportunidades para el desarrollo y la mejora continua en el ámbito empresarial.

Fuente: elaboración propia, 2023

Figura 4 Análisis PORTER

ANÁLISIS PORTER



Amenaza de nuevos competidores entrantes

Existen barreras moderadas para la entrada de nuevos competidores en el sector de publicidad BTL donde opera ONCE TALLER. Aunque la empresa se beneficia de una fuerte identidad de marca, lealtad del cliente, y acceso a canales de distribución, **la falta de economías de escala, los bajos requerimientos de capital y la ausencia de patentes en productos y tecnologías incrementan la AMENAZA de nuevos competidores.** Por lo tanto, ONCE TALLER debe centrarse en fortalecer sus ventajas competitivas y continuar innovando para mitigar la amenaza de nuevos entrantes en el mercado.



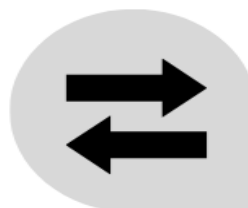
Poder de negociación de los proveedores

El sector de publicidad BTL, enfrenta un bajo poder de negociación de los proveedores. Esto se debe a que **existen múltiples proveedores disponibles, los productos y servicios que ofrecen no son únicos, cambiar de proveedor no es costoso y los proveedores no pueden intervenir directamente en el mercado.** Estos factores en conjunto representan una **OPORTUNIDAD para la empresa,** que puede aprovechar su posición para negociar condiciones más favorables y mantener un control sólido sobre sus operaciones.



Poder de negociación de los clientes

Se evidencia una **OPORTUNIDAD,** teniendo en cuenta que dentro del sector dónde se encuentra la empresa, aunque los compradores tienen alto poder de negociación, **la particularidad de producto que ofrece la empresa permite que se diferencie en el mercado puede continuar haciéndolos crecer dentro del mercado,** con un plan que permita garantizar e identificar la particularidad de su producto para contrarrestar el poder de negociación de sus clientes.



Amenaza de nuevos productos sustitutos

La alta disponibilidad, la propensión del comprador hacia los sustitutos, los precios competitivos y el alto desempeño de los productos y servicios sustitutos en el sector de publicidad BTL representan una AMENAZA significativa para ONCE TALLER. Estos factores indican que los clientes tienen muchas alternativas viables, lo que puede resultar en una pérdida de cuota de mercado para ONCE TALLER si no logra diferenciarse y ofrecer un valor superior de manera consistente.



Rivalidad entre los competidores

El análisis de la rivalidad entre competidores en el sector de publicidad BTL muestra una **AMENAZA.** La cantidad de competidores, el equilibrio en términos de tamaño y recursos, y la competencia basada tanto en precio como en calidad intensifican la rivalidad en el mercado.

Figura 5 Modelo de negocio



Fuente: elaboración propia, 2023

A continuación, se detalla lo presentado en el modelo de negocio (Figura 5):

1. Socios Claves

Agencias de Publicidad: Son socios estratégicos porque trabajan directamente con ONCE TALLER para ofrecer exhibidores móviles dentro de sus campañas publicitarias. Estas agencias actúan como intermediarios entre los clientes finales y ONCE TALLER.

Clientes Directos: Además de las agencias, ONCE TALLER puede tener clientes que solicitan directamente los productos. Estos clientes pueden ser empresas o marcas que necesitan exhibidores móviles para sus eventos y activaciones.

Proveedores de Insumos y Servicios: Son esenciales para la cadena de suministro, ya que proporcionan los materiales necesarios (por ejemplo, plásticos, metales o materiales reciclables) para la fabricación de los exhibidores. La sostenibilidad de estos proveedores también es clave.

Distribuidores Logísticos Aliados: Dado que ONCE TALLER busca minimizar los costos logísticos, las alianzas con empresas de logística que puedan ofrecer transporte eficiente y a bajo costo son fundamentales a la hora de transportar los insumos necesarios.

2. Actividades Claves

Diseño de Soluciones Innovadoras y Personalizadas: ONCE TALLER se destaca por ofrecer soluciones personalizadas, lo cual es un valor diferencial en el mercado de exhibidores móviles. El diseño debe adaptarse a las necesidades del cliente, lo que requiere una alta capacidad creativa y técnica.

Tercerización de Diferentes Servicios: ONCE TALLER terceriza varios aspectos del negocio, como la producción, el ensamblaje o la distribución. Esta estrategia permite mantener costos bajos y centrarse en su fortaleza principal: el diseño y la innovación.

3. Propuesta de Valor

Productos de Publicidad Innovadores y Personalizados: ONCE TALLER se diferencia por ofrecer exhibidores publicitarios que no solo son innovadores en su diseño, sino que también están adaptados a las necesidades específicas de cada cliente. Esto les permite ofrecer productos únicos en el mercado.

Larga Duración y Reducción de Costos Logísticos: El enfoque en la durabilidad de los productos no solo es un factor diferenciador, sino que también es sostenible. Al producir exhibidores que tengan una larga vida útil, ONCE TALLER reduce la necesidad de reemplazos constantes, lo que disminuye los costos para los clientes y reduce el impacto ambiental. De igual forma, dado que no se requiere temas logísticos de gran envergadura, al ser portable y de fácil armado minimiza impactos ambientales y costos asociados a la logística.

4. Recursos Claves

Conocimiento del Detalle de los Procesos: El conocimiento profundo de los procesos internos de producción y logística es un recurso clave. Esto permite a ONCE TALLER ofrecer productos de alta calidad y optimizar los tiempos de producción.

Recursos Humanos: Contar con un equipo creativo, técnico y operativo que pueda trabajar de manera eficiente en cada etapa del proceso es esencial. La capacidad de adaptarse a las demandas del mercado y mantener un nivel alto de personalización requiere un equipo talentoso.

Alianzas Estratégicas: Las alianzas con proveedores y socios logísticos también son fundamentales para asegurar que ONCE TALLER pueda cumplir con los plazos y las expectativas de los clientes.

5. Relación con Clientes

Relación Directa y Personalizada: La relación con los clientes es uno de los pilares de ONCE TALLER. La empresa mantiene un contacto directo y personalizado con sus

clientes para entender sus necesidades y ofrecerle soluciones a medida. Esto fortalece la fidelización y asegura la repetición de negocios.

Trato Personalizado Según Necesidades del Cliente: El trato personalizado no solo se refiere a la creación de productos a medida, sino también a ofrecer un servicio adaptado a las expectativas de cada cliente. Esto implica un conocimiento profundo de sus necesidades de marketing y publicidad. De igual forma, de esta manera al crear una relación estrecha con el cliente, permite un acercamiento nuevamente, con el fin que pueda crear piezas específicas, dado que sus exhibidores se pueden readaptar para evitar el desperdicio de materiales e insumos.

6. Canales

Agencias de Publicidad BTL: Los exhibidores móviles que ONCE TALLER produce son comercializados a través de agencias BTL (Below the Line), especializadas en crear experiencias de marca y campañas de marketing experiencial. Estas agencias se convierten en el principal canal de distribución y promoción de los productos de ONCE TALLER.

Venta Directa: ONCE TALLER puede llegar directamente a clientes a través de su propio equipo de ventas o eventos en los que los exhibidores móviles son protagonistas, lo que puede generar relaciones a largo plazo con las marcas.

7. Segmento de Clientes

Agencias de Publicidad: El segmento de clientes principales son las agencias de publicidad que buscan incorporar exhibidores móviles a sus campañas presenciales. Estas agencias trabajan con marcas que necesitan soluciones innovadoras y personalizadas para eventos, ferias y promociones.

Empresas y Marcas Directas: Además de las agencias, algunas empresas pueden recurrir directamente a ONCE TALLER cuando necesitan productos específicos de exhibición para sus puntos de venta o activaciones.

8. Costos

Costos de Personal: Los costos asociados al equipo que diseña y fabrica los exhibidores, así como los administrativos, son una parte importante de los costos fijos de ONCE TALLER.

Costos Operacionales: Incluyen los costos de producción de los exhibidores móviles y los insumos necesarios para la fabricación.

Costos Fijos: Al ser una empresa que terceriza servicios, ONCE TALLER puede reducir algunos costos fijos, pero sigue teniendo gastos como alquileres, maquinaria, herramientas y mantenimiento.

Gastos de Administración: Incluyen costos asociados con la gestión empresarial, como el alquiler de oficinas, sistemas de gestión, recursos humanos y tecnología administrativa.

9. Fuentes de Ingreso

Venta de Exhibidores Móviles: La fuente principal de ingresos proviene de la venta directa de los exhibidores móviles a las agencias de publicidad, dado que sus ingresos dependen más que todo de estas.

Venta de Extensiones o Adiciones a Exhibidores Móviles: Además de los exhibidores, ONCE TALLER puede generar ingresos adicionales a través de la venta de extensiones o adiciones a los exhibidores, como sistemas de iluminación, gráficos intercambiables o elementos de tecnología interactiva.

En cuanto al análisis financiero, para el último año, se presenta lo contemplado en la Tabla 2.

Tabla 2 Análisis financiero

Datos anuales registrados	Observaciones	Índice comparativo de resultado	Resultado del hallazgo
Ingresos	Según lo que se identifica en el registro de los ingresos con respecto al año 2021 - 2022, se nota un decrecimiento, por lo que el interés del mercado por consumir los productos disminuyó. En este sentido se evidencia una oportunidad de mejora que permita aumentar las ventas de sus productos.	-3,82%	Ventana de oportunidad
Otros ingresos	Se puede replantear lo que está causando esto, dado que puede requerirse un replanteo del negocio	171,17%	Ventana de oportunidad
Costos	Entre el 2021 y el 2022, la empresa es ineficiente, en el sentido que es mayor la disminución sobre los costos que la disminución sobre los ingresos, evidenciándose una no sincronidad.	-0,19%	Ventana de oportunidad
Gastos administración	Se evidencia que la organización se encuentra gastando más, a sabiendas de que está vendiendo menos.	13,68%	Ventana de oportunidad

Datos anuales registrados	Observaciones	Índice comparativo de resultado	Resultado del hallazgo
Gastos ventas	No se cuenta gastos en ventas, por lo que la inversión en este rubro puede incidir en los resultados obtenido para los ingresos, por lo que no es coherente. Se debe revisar en temas de ventas.	0%	Ventana de oportunidad
Nivel de endeudamiento	Para el último año se evidencia que la empresa cuenta con una adecuada estrategia de endeudamiento, teniendo en cuenta que sus pasivos disminuyeron	-21,32%	Ventana de oportunidad
Quema neta de capital	Se crea el interrogante que está pudiendo hacer la organización en temas de que los ingresos están	\$11.147/mes	Ventana de oportunidad
Pista de caja	decreciendo y que el flujo de caja se encuentra limitado	1 mes	Ventana de oportunidad

Fuente: elaboración propia, 2023

Análisis de resultados de la información secundaria

Considerando la información anteriormente presentada, se puede establecer el análisis DOFA, en el cual se incorporan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las cuales cuenta la empresa en este momento, el cual se detalla a continuación:

Tabla 3 Análisis DOFA

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poca estandarización de procesos • Recursos financieros limitados • Falta de estrategia de marketing • Poca flexibilidad operativa • Limitada base de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones de seguridad nacional y orden público • Incremento de la tasa de cambio • Incremento en las tasas de crédito • Altos índices de desempleo • Aumento en la inflación • Baja en la tasa de natalidad • Baja distribución de la renta • Disminución en el gasto público/privado en promoción de la investigación, desarrollo e innovación • Incremento de competidores • Aumento de rivalidad entre los competidores • Alta amenaza de productos sustitutos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena reputación de marca • Tecnología innovadora • Cultura organizacional fuerte • Posicionamiento geográfico estratégico • Alta capacitación del personal • Buena gestión de inventarios • Buena comunicación interna • Alta capacidad de innovación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas garantías políticas • Crecimiento económico • Buenas proyecciones para expandirse dentro del mercado local, regional, nacional e internacional • Aumento en el nivel educativo • Cambio en las tendencias de consumo • Afianzamiento en las tradiciones, costumbres y culturas • Aumento de nueva tecnología

	<ul style="list-style-type: none">• Mejor aprovechamiento de recursos naturales• Aumento de la sensibilidad en temas ambientales por parte de la sociedad• Regulaciones tributarias favorables• Bajo poder de negociación de los proveedores• Poder de negociación de los compradores
--	---

En este sentido, teniendo en cuenta las fortalezas y amenazas que se evidencia para la empresa Once Taller, se debe construir una estrategia que potencialice las oportunidades con el fin que sea una empresa reconocida y marque una diferenciación dentro del mercado competido al que pertenece. En este sentido, se evidencia que la empresa cuenta con oportunidades asociadas a un mejor aprovechamiento de recursos naturales, un aumento de la sensibilidad en temas ambientales por parte de los consumidores, bajo poder de negociación de los proveedores ante la alta oferta y el tema de regulaciones tributarias, se evidencia que la sostenibilidad es una grande oportunidad que tiene la empresa y con las fortalezas que tiene la empresa en un tema que se puede integrar dentro de la cultura organizacional, lo que aportaría un ítem diferenciador ante los competidores de la empresa.

Resultados y análisis de resultados de la aplicación de instrumentos de captura de información primaria

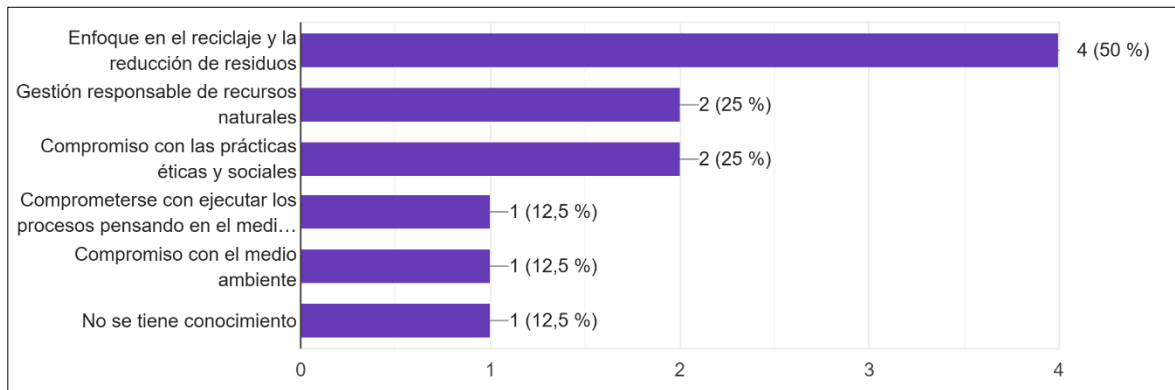
Inicialmente, se reconoció el proceso para la selección de proveedores de la empresa, según lo consignado en el Anexo B. Encuesta para el área de selección de proveedores, identificando que la empresa tiene una cadena de suministro diversificada y depende de múltiples proveedores para diferentes materiales claves. Aunque los criterios actuales

enfatan no solo el precio y la calidad, sino también el cumplimiento en los plazos de entrega y la sostenibilidad de los recursos, sin embargo, este último no se concibe para la empresa como un factor determinante, dado que primordialmente se contemplan los costos y la calidad del producto. Considerando esto, la empresa sugiere que un plan para la sustitución de materias primas sería un paso adelante, y reconoce la necesidad de capacitar al personal en este tema. Este análisis refleja que la empresa se encuentra comprometida con la sostenibilidad, pero que también está en una fase de transición para integrar mejor estas prácticas en su cadena de suministro.

Con el fin de tener un contacto más cercano con los proveedores de la empresa, se contactaron ocho proveedores actuales de la empresa Once Taller, con el fin de identificar la viabilidad para ejecutar esta iniciativa que le permitirá a la empresa incursionar más en el tema de la sostenibilidad dentro de la cadena de suministros, mediante la encuesta presentada en el Anexo C. Encuesta para proveedores actuales de la empresa. Frente a los resultados obtenidos, se evidencia que la empresa cuenta con proveedores con una alta trayectoria, considerando que el 62,5% son empresas establecidas hace 30 años, por lo que se debe considerar si estas están dispuestas hacer las cosas diferentes, dado que el tema de la sostenibilidad implica cambios e innovación.

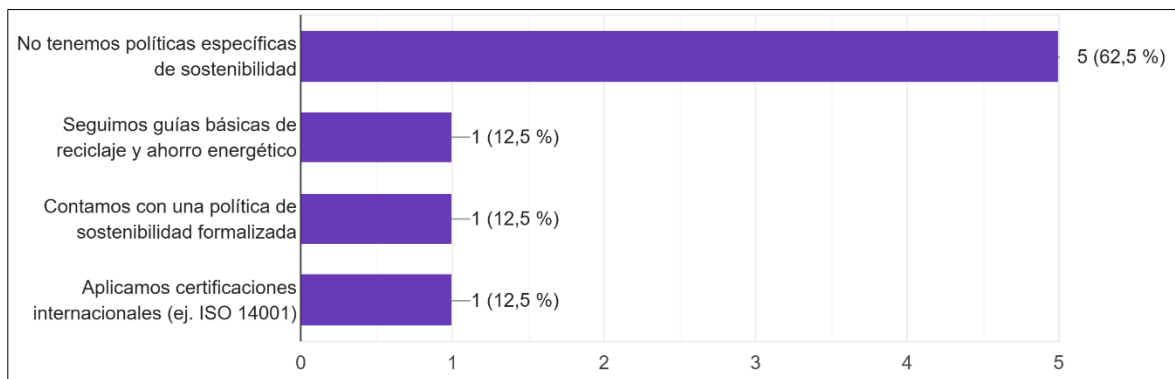
Según la información recolectada, se evidencia que el 87,5% afirmó tener conocimiento en temas de sostenibilidad y que el 50% centra su enfoque en temas relacionados con el reciclaje y reducción de residuos y el 25% se enfoca en la gestión responsable de los recursos naturales y prácticas éticas y sociales (ver Figura 6), sin embargo, sólo el 12,5% tiene una política de sostenibilidad formalizada y 12,5% (1 empresa) cuenta con certificaciones internacionales como es el ISO 14001, mientras que el 62,5% menciona únicamente guías básicas de reciclaje y ahorro energético, tal como se presenta en la Figura 7.

Figura 6 Definición de sostenibilidad dentro del contexto empresarial



Fuente: elaboración propia, 2024

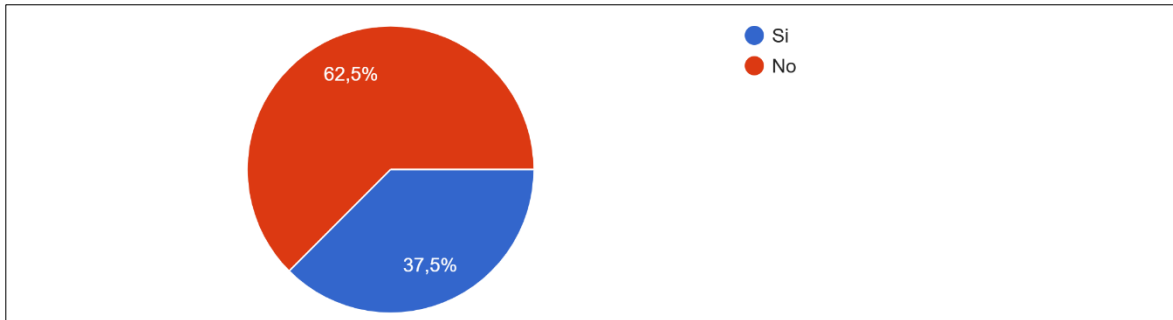
Figura 7 Políticas o guías que sigue la empresa con respecto a prácticas sostenibles



Fuente: elaboración propia, 2024

Adicionalmente, se identifica en la Figura 8, que el 62,5% no ha implementado el análisis del ciclo de vida de los productos que fabrica, lo que representa una oportunidad para optimizar la sostenibilidad en la cadena de suministro.

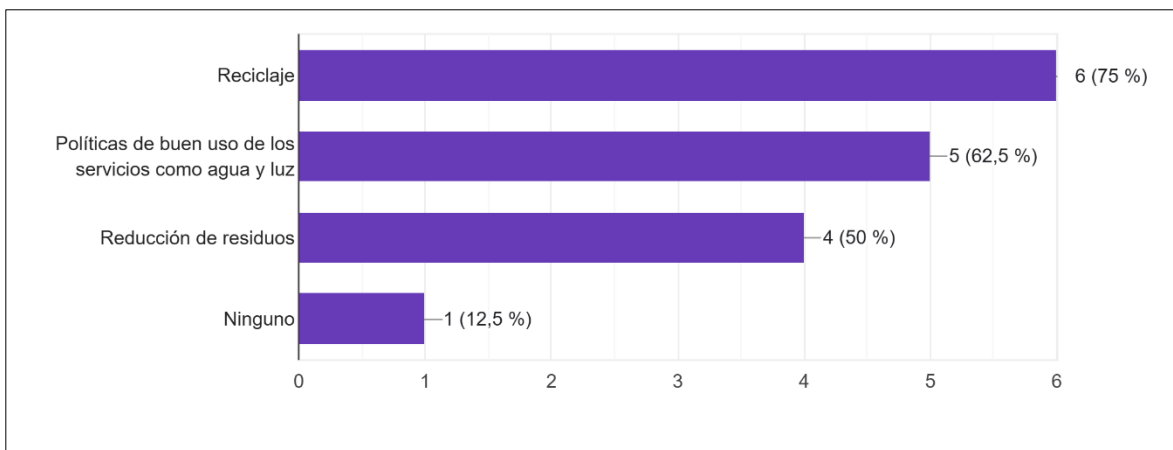
Figura 8 Realización del análisis del ciclo de vida en los productos que ofrecen



Fuente: elaboración propia, 2024

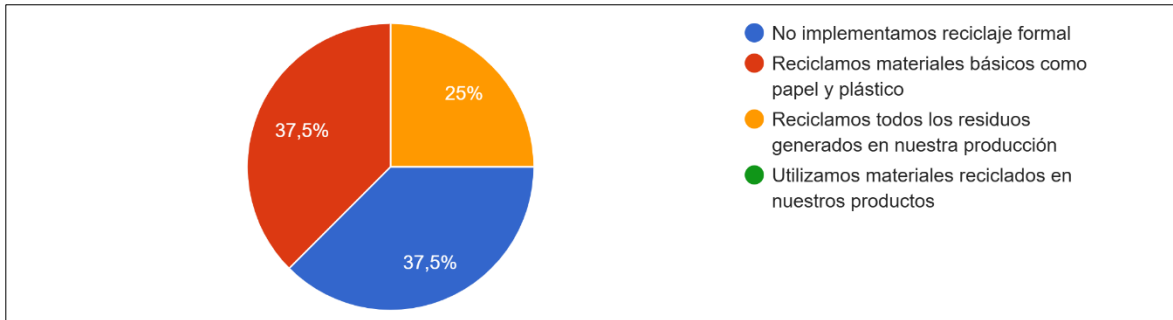
En la Figura 9, se percibe, que el 75% practican el reciclaje, que el 62,5% utilizan políticas de buen uso de los servicios como agua y luz y el 50% practican la reducción de residuos. De esta manera, el 37,5% no utilizan un reciclaje formal, el otro 37,5% reciclan materiales básicos como papel y plástico y sólo el 25% reciclan todos los residuos generados en la producción (ver Figura 10). Como prácticas para reducir el uso del agua y la electricidad, el 37,5% no ejecuta ninguna medida específica, el otro 37,5% mantiene campañas internas de uso responsable y sólo el 25% usa tecnología eficiente en recursos (ver Figura 11).

Figura 9 Medidas implementadas por la empresa para reducir el impacto ambiental



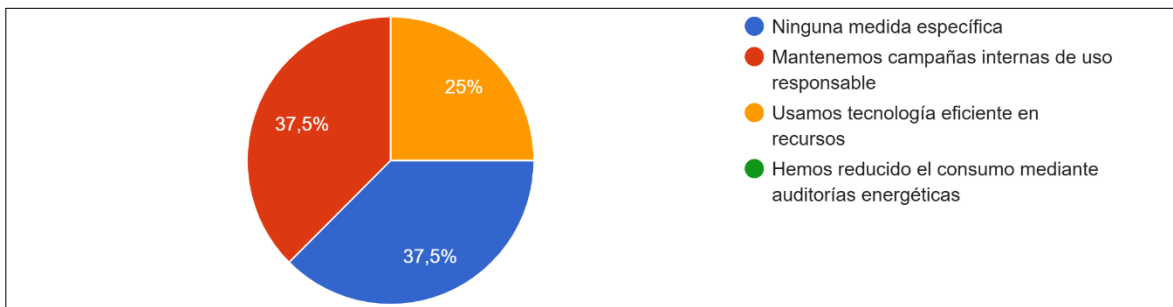
Fuente: elaboración propia, 2024

Figura 10 Estrategias implementadas para el reciclaje de materiales



Fuente: elaboración propia, 2024

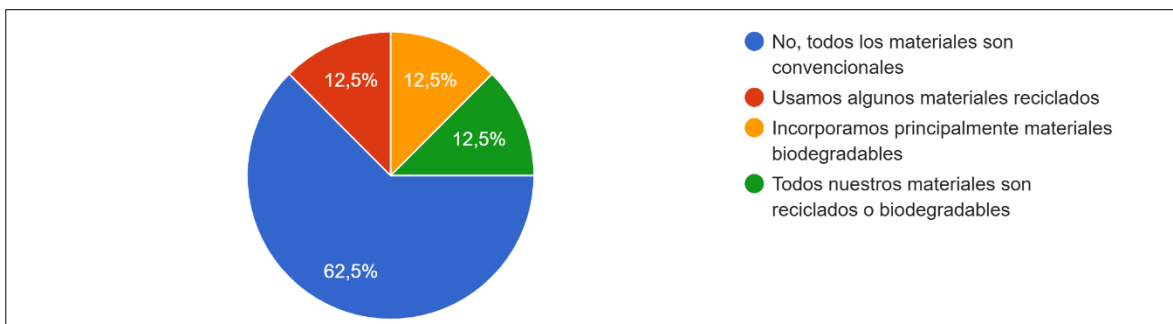
Figura 11 Medidas implementadas para reducir el uso del agua y la electricidad



Fuente: elaboración propia, 2024

Con respecto al uso de materiales reciclados o biodegradable, se evidencia en la Figura 12, que la mayor parte (62,5%) utilizan materiales convencionales y sólo el 37,5% restante utiliza algún material reciclado, incorpora materiales biodegradables o los materiales son reciclados.

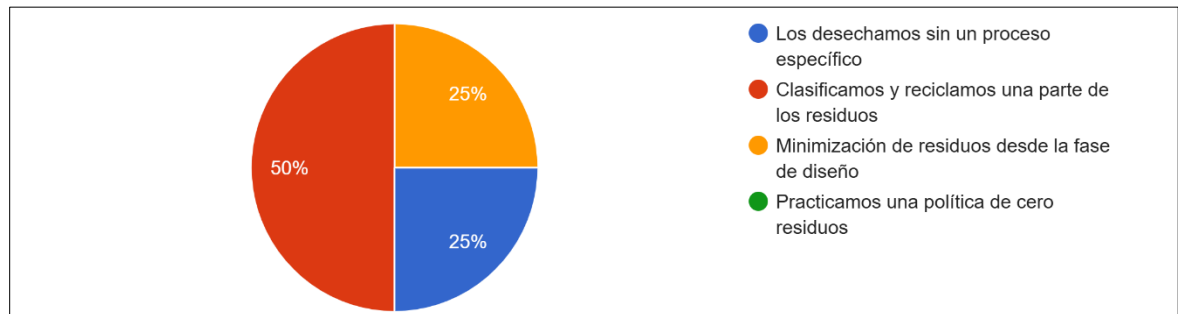
Figura 12 Uso de materiales en la fabricación de los productos



Fuente: elaboración propia, 2024

En cuanto a la gestión de residuos, se evidencia que el 50% los clasifican y una parte se reciclan, que el otro 25% tratan de minimizar los residuos desde la fase del diseño y el 25% restante los desechan sin un proceso específico, como se detalla en la Figura 13.

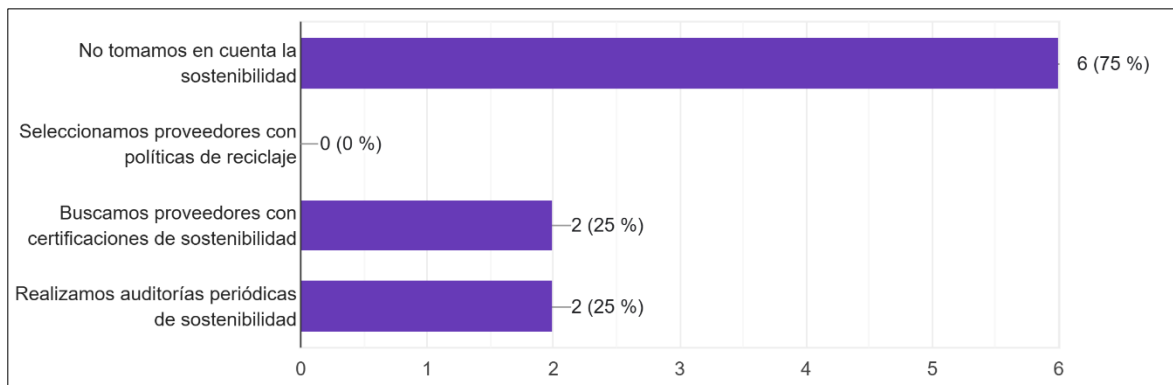
Figura 13 Gestión de los residuos dentro del proceso de producción



Fuente: elaboración propia, 2024

Un 75% no toma en cuenta la sostenibilidad al elegir sus proveedores y sólo el 25% busca certificaciones de sostenibilidad, dado que es algo difícil de encontrar dentro del mercado actual (ver Figura 14).

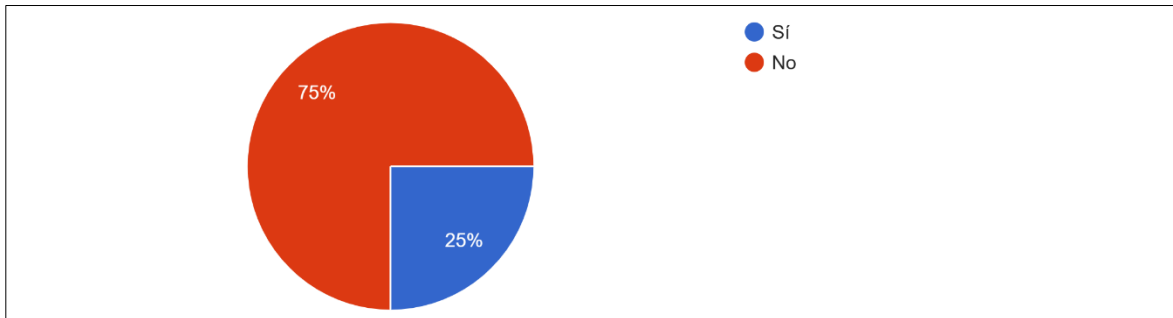
Figura 14 Criterios de sostenibilidad utilizados a la hora de seleccionar sus proveedores



Fuente: elaboración propia, 2024

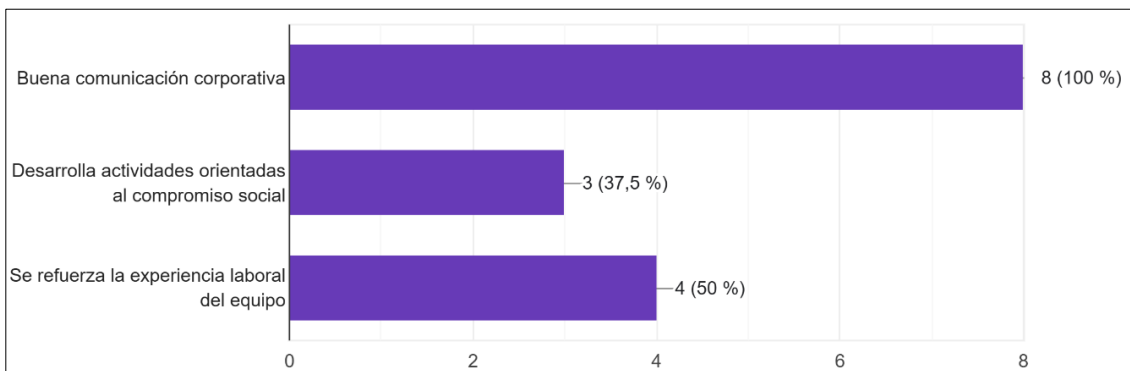
En cuanto al tema de la trazabilidad a los proveedores, tal como se percibe en la Figura 15, sólo un 25% ejecuta trazabilidad dentro de las compras que realizan, por lo que el 75% no ejecuta esto dentro de su cadena de suministro.

Figura 15 Trazabilidad para verificar el origen y la sostenibilidad de los materiales a adquirir



Frente a prácticas laborales justas y éticas, todos los proveedores cuentan con las mismas, mediante la buena comunicación corporativa, principalmente, seguido de actividades que refuercen la experiencia laboral del equipo y unas cuantas desarrollan actividades orientadas al compromiso social, tal como se evidencia en la Figura 16.

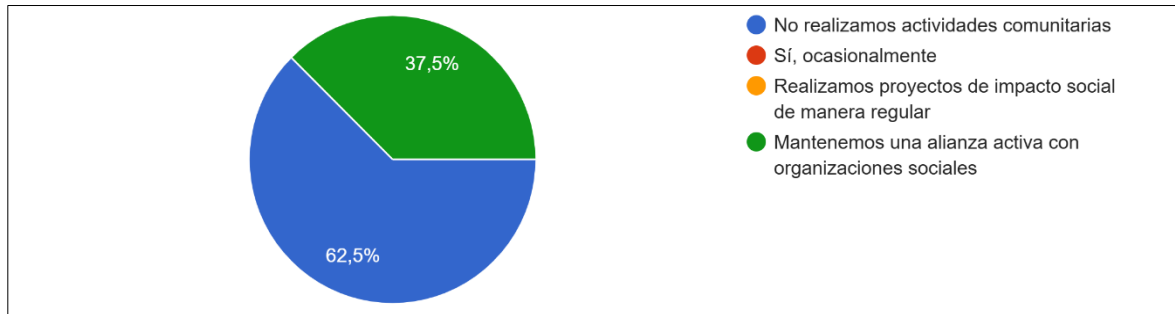
Figura 16 Medidas que toma la empresa para garantizar prácticas laborales justas y éticas con sus empleados



Fuente: elaboración propia, 2024

A su vez se identifica que el 62,5% no realizan actividades comunitarias y que sólo el 37,5% mantiene una alianza activa con alguna organización social, por lo que se evidencia un mínimo esfuerzo para trabajar en pro de la comunidad, lo que es negativo en términos de la responsabilidad social, tal como se detalla en la Figura 17.

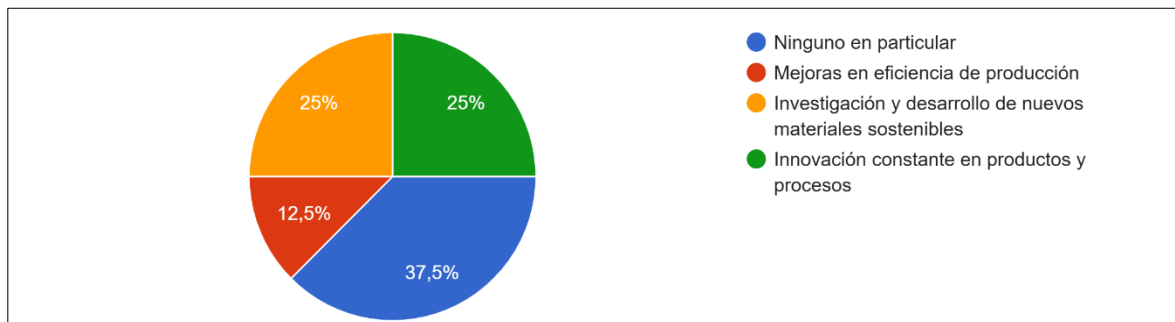
Figura 17 Ejecución de actividades de desarrollo social o de impacto comunitario



Fuente: elaboración propia, 2024

El 62,5% de los proveedores está trabajando en mejoras en eficiencia de producción, investigación y desarrollo de nuevos materiales sostenibles e innovación constante en productos y procesos (ver Figura 18). De ahí que todos los proveedores manifestaron interés en volverse más sostenibles, lo cual indica una apertura para futuras colaboraciones con ONCE TALLER en temas de sostenibilidad, considerando que el 37,5% tiene como logro certificaciones de sostenibilidad en las diferentes áreas de la empresa, el 25% tiene metas de reducción de residuos y consumo de energía, mientras que otro 25% está trabajando en implementar un plan formal de sostenibilidad, como se percibe en la Figura 19.

Figura 18 Esfuerzos que realiza la empresa para innovar en procesos sostenibles o productos ecológicos



Fuente: elaboración propia, 2024

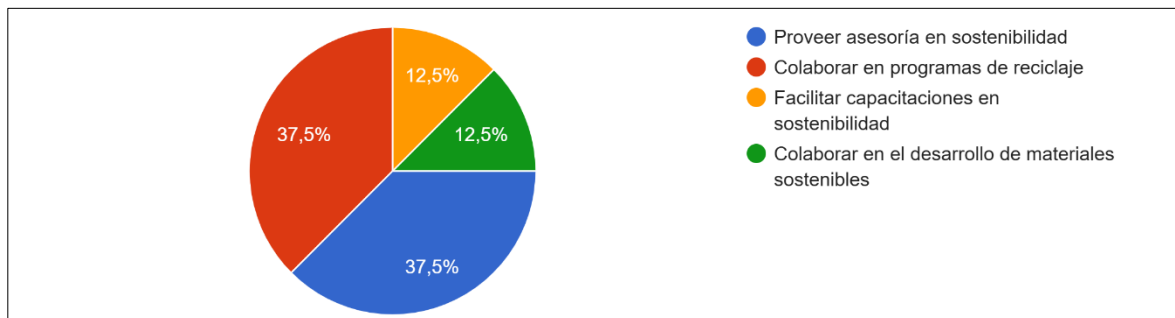
Figura 19 Metas de sostenibilidad para la empresa en el mediano y largo plazo



Fuente: elaboración propia, 2024

De esta manera, se identifica que los proveedores están dispuestos a implementar prácticas sostenibles, por lo cual es una iniciativa interesante para la empresa Once Taller y por esto, ellos reflejan interés en recibir apoyo para mejorar en sostenibilidad, destacando las capacitaciones en sostenibilidad y colaboración en programas de reciclaje (37,5% cada uno) y asesoría para la implementación de materiales sostenibles, y en temas de economía circular, lo cual es una señal positiva para fomentar la cooperación en sostenibilidad, tal como se evidencia en la Figura 20.

Figura 20 Aspectos en lo que podría incidir la empresa ONCE TALLER para mejorar las prácticas sostenibles a las empresas proveedoras.



Fuente: elaboración propia, 2024

Ahora bien, considerando que la empresa espera tercerizar los servicios dentro de sus operaciones con el fin de disminuir costos operativos, en este momento cuenta con dos contratistas en la empresa, para lo cual se tiene la opinión de estos, con el fin que la

empresa tenga en cuenta sus percepciones, teniendo en cuenta la entrevista consignada en el Anexo D. Encuesta para el ámbito de contratistas y empleados de la empresa, con el fin que se haga un proceso adecuado dentro de la transición que espera generar, de manera que se consideren los temas de sostenibilidad y responsabilidad empresarial.

En ese contexto, se evidencia que, aunque ambos contratistas tienen idea del concepto de sostenibilidad, el hecho que se les capacite en este tema no es de su gusto para uno de estos, por lo que es importante resaltar el compromiso de la empresa con el medio socioambiental y la idea que sea reconocida como una empresa sostenible, dado que esto garantiza un factor diferenciador dentro del mercado. Frente a las prácticas laborales, los contratistas no consideran que se les esté garantizando buenas prácticas laborales, por lo que la empresa debe realizar mejoras en la comunicación con los mismos y cumplir con las características del tipo de contrato planteado. Frente a esto, se puede dar un mayor detalle a los empleados que les permita identificar los beneficios de este tipo de contrato, y brindar las garantías del mismo.

De esta manera, se identifica que aunque para los proveedores asociados a los insumos se tiene una ventaja, dado que estos se encuentran interesados en temas de sostenibilidad, por lo que pueden ser receptivos ante los cambios que pueda generar la inclusión de estos lineamientos dentro de la cadena de suministros de la empresa, se observa dificultad para los contratistas, dado el inconformismo que presentan ante la transición de la prestación de servicios, por lo que se debe trabajar más con ellos y manejar de manera adecuada esta transición para que los colaboradores se sientan parte del cambio.

Resultados de la Solución

Teniendo en cuenta que como oportunidad se identifica que la empresa ofrezca un producto categorizado como sostenible, teniendo en cuenta que actualmente se caracteriza por ser un producto de alta calidad y larga duración, dado que las empresas que adquieran este tipo de productos pueden seguir utilizándolos para varias exhibiciones, lo que no genera tantos desechos, además que se puede ir modificando a las necesidades del cliente y no se requiere trámites logísticos para su instalación, generando menor huella de carbono, la empresa cuenta con un producto muy diferenciador que puede llegar a explotarse más en el mercado.

Siguiendo con la línea de la sostenibilidad y considerando que la empresa se encuentra en la búsqueda de la tercerización de la mayor parte de sus servicios y mucho de los insumos los obtienen mediante diferentes proveedores, la presente consultoría pretende entregar unos lineamientos exigibles que deberá tener en cuenta la empresa dentro de su cadena de suministro, así como un manual, el cual incluye una guía para la implementación de los lineamientos. La solución se desarrolló, teniendo en cuenta que la sostenibilidad se ha convertido en un aspecto esencial para las empresas modernas, no solo como una responsabilidad social, sino también como una estrategia para aumentar la eficiencia operativa y satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes.

Con respecto a lo presentado anteriormente, la empresa debe tener en cuenta lo siguiente:

Lineamientos exigibles para tener en cuenta dentro del proceso de selección para los nuevos proveedores y puntos por considerar para los proveedores actuales

A continuación se proponen 10 lineamientos que debe tener en cuenta la empresa ONCE TALLER dentro de su cadena de suministro, con el fin que sea más sostenible:

- 1. Autodiagnóstico y establecimiento de políticas de sostenibilidad dentro de las empresas de la cadena de suministros**

Autodiagnóstico: Todos los proveedores actuales de la cadena de suministro deben realizar un autodiagnóstico inicial de sus prácticas sostenibles. Los nuevos deben presentar el autodiagnóstico en temas de sostenibilidad, en caso de que no cuenten con certificaciones de sostenibilidad. Este autodiagnóstico debe cubrir áreas claves como el uso de recursos, gestión de residuos, emisiones de carbono, eficiencia energética y condiciones laborales.

Políticas de Sostenibilidad: Los proveedores deben establecer políticas de sostenibilidad claras y específicas dentro de su empresa. Estas políticas deben estar alineadas con los criterios y objetivos de sostenibilidad de ONCE TALLER. Las políticas deben abordar tanto aspectos ambientales como sociales, como la reducción de la huella de carbono, el uso de materiales reciclables y el cumplimiento de normativas laborales justas.

2. Certificaciones de Sostenibilidad

Garantizar que la mayoría de los proveedores cuenten con certificaciones de sostenibilidad reconocidas a nivel global o sectorial, las cuales pueden ser la ISO 14001 (Gestión Ambiental), B-Corp (Empresas con impacto social y ambiental positivo) u otras, que permitan asegurarle a la empresa Once Taller el cumplimiento con las normativas ambientales y sociales.

3. Prácticas de Gestión Ambiental

Uso Eficiente de Recursos: Evaluar si el proveedor implementa políticas para la reducción del consumo de recursos naturales (agua, energía) y la optimización de su uso.

Gestión de Residuos: El proveedor debe demostrar que tiene un plan integral de gestión de residuos, incluyendo el reciclaje, reutilización y la reducción de residuos en su producción.

Reducción de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI): Es recomendable que los proveedores implementen medidas para reducir las emisiones de carbono a lo largo de la cadena de suministro, optimizando el transporte, el uso de combustibles limpios o renovables y la reducción de la huella de carbono.

Minimización del Impacto Ambiental: Se debe exigir a los proveedores que minimicen el impacto de sus procesos en el ecosistema local, garantizando la protección de la biodiversidad y los hábitats naturales.

4. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Condiciones Laborales Justas: Exigir que el proveedor cumpla con normas laborales internacionales, tales como: Eliminación del trabajo infantil y forzado, Condiciones laborales seguras, Pago de salarios justos y cumplimiento de los derechos laborales.

Diversidad e Inclusión: Evaluar si el proveedor fomenta la diversidad y la inclusión en su plantilla laboral, asegurando oportunidades igualitarias para todos sus empleados.

Impacto Social Positivo: El proveedor debe demostrar que está comprometido con su comunidad local, promoviendo programas que impacten positivamente en el desarrollo económico y social de la región.

5. Ética y Transparencia

Cumplimiento Legal: Exigir que el proveedor cumpla con todas las normativas legales aplicables en las áreas donde opera, incluyendo regulaciones ambientales, laborales y comerciales.

Política Anticorrupción: El proveedor debe tener políticas anticorrupción claras y demostrables, para garantizar que no participa en actividades ilícitas o poco éticas.

Transparencia: El proveedor debe ser transparente en la información que presente frente a los diferentes tópicos, en cuanto a sus prácticas sociales, ambientales, laborales y financieras, proporcionando datos claros y verificables.

6. Innovación y Mejora Continua

Desarrollo de Tecnologías Limpias: Valorar a los proveedores que invierten en la innovación de procesos y productos para hacerlos más sostenibles, ya sea mediante el uso de energías renovables, materiales reciclados o procesos productivos más eficientes.

Compromiso con la Mejora Continua: El proveedor debe mostrar disposición para mejorar continuamente sus prácticas de sostenibilidad. Esto incluye realizar autoevaluaciones periódicas, auditar sus operaciones y adaptarse a nuevas normativas y estándares.

7. Monitoreo y Evaluación

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Solicitar que los proveedores definan e informen sobre indicadores clave de desempeño relacionados con la sostenibilidad, como reducción de consumo energético, emisiones de carbono, residuos generados, entre otros.

Auditorías Regulares: Realizar auditorías regulares para asegurar que los proveedores cumplen con los estándares de sostenibilidad y verificar que se estén implementando correctamente las prácticas ambientales y sociales.

8. Colaboración y Capacitación

Compromiso con la Colaboración: Fomentar relaciones colaborativas con los proveedores para implementar mejoras en sus prácticas sostenibles, estableciendo un plan de acción conjunto que permita un progreso continuo.

Capacitación en Sostenibilidad: Promover que los proveedores participen en programas de capacitación sobre temas de sostenibilidad, con el objetivo de aumentar la conciencia y mejorar sus prácticas.

9. Suministro Responsable de Materias Primas

Origen Responsable: Exigir que las materias primas utilizadas por el proveedor provengan de fuentes sostenibles y que no contribuyan a la deforestación, degradación

del suelo, explotación social o conflictos armados (por ejemplo, el uso de minerales libres de conflicto).

Ciclo de Vida del Producto: Evaluar si el proveedor tiene en cuenta todo el ciclo de vida del producto, desde la extracción de recursos hasta la disposición final, para minimizar el impacto ambiental.

10. Estrategias de Economía Circular

Reutilización y Reciclaje: Exigir a los proveedores que adopten prácticas de economía circular, maximizando la reutilización de materiales y minimizando el uso de recursos nuevos.

Diseño para la Sostenibilidad: Evaluar si el proveedor está comprometido con el diseño de productos que faciliten su reciclaje, reutilización o revalorización al final de su ciclo de vida.

Estos lineamientos exigibles para que los proveedores sean sostenibles deben formar la base de cualquier política de compras responsable en ONCE TALLER. Al implementar estos criterios, se asegura que los proveedores no solo cumplan con los requisitos de calidad y costo, sino que también contribuyan a un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad. Este enfoque no solo beneficiará a la empresa, sino que también fortalecerá su reputación y alineación con prácticas empresariales sostenibles a largo plazo.

De esta manera, se establece en la

Tabla **4** los KPIs con el fin de identificar cuánto se ha avanzado en dichos lineamientos dentro de la empresa, de manera anual:

Tabla 4 Indicadores de avance sobre los lineamientos exigibles

Indicador	Fórmula
Porcentaje de Proveedores que Completa el Autodiagnóstico	$(\text{Número de proveedores que completaron el autodiagnóstico} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores con Políticas de Sostenibilidad Formales	$(\text{Número de proveedores con políticas de sostenibilidad documentadas} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores Certificados en Sostenibilidad	$(\text{Número de proveedores con certificaciones de sostenibilidad reconocidas} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Reducción en el Consumo de Recursos Naturales	$((\text{Consumo de recursos del año anterior} - \text{Consumo de recursos actual}) / \text{Consumo de recursos del año anterior}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores con Plan de Gestión de Residuos	$(\text{Número de proveedores con plan integral de gestión de residuos} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Reducción de Emisiones de GEI en Transporte	$((\text{Emisiones de GEI en transporte del año anterior} - \text{Emisiones actuales}) / \text{Emisiones del año anterior}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores que Minimiza el Impacto Ambiental	$(\text{Número de proveedores con políticas de protección ambiental locales} / \text{Total de proveedores}) \times 100$

Indicador	Fórmula
Porcentaje de Proveedores que Cumplen con Condiciones Laborales Justas	$(\text{Número de proveedores que cumplen con estándares laborales justos} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores con Políticas de Diversidad e Inclusión	$(\text{Número de proveedores con políticas de diversidad e inclusión} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores con Programas de Impacto Social	$(\text{Número de proveedores con programas de impacto social} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores con Cumplimiento Legal Verificado	$(\text{Número de proveedores que cumplen con todas las normativas legales aplicables} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores con Políticas Anticorrupción	$(\text{Número de proveedores con políticas anticorrupción documentadas} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Índice de Transparencia de Proveedores	$(\text{Número de proveedores que proporcionan información transparente y verificable} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores que Desarrollan Tecnologías Limpias	$(\text{Número de proveedores que invierten en tecnologías limpias} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores que Reportan KPIs de Sostenibilidad	$(\text{Número de proveedores que informan KPIs de sostenibilidad} / \text{Total de proveedores}) \times 100$

Indicador	Fórmula
Número de Auditorías de Sostenibilidad Realizadas	Número de auditorías de sostenibilidad realizadas anualmente en la cadena de suministro
Porcentaje de Proveedores que Participan en Programas de Capacitación en Sostenibilidad	$(\text{Número de proveedores que participan en capacitaciones} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Número de Proyectos Colaborativos en Sostenibilidad con Proveedores	Número de proyectos colaborativos de sostenibilidad iniciados con proveedores
Porcentaje de Proveedores que Aseguran Origen Responsable de Materias Primas	$(\text{Número de proveedores que certifican el origen responsable de sus materias primas} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Proveedores que Implementan Ciclo de Vida del Producto	$(\text{Número de proveedores que consideran el ciclo de vida completo de sus productos} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores que Adoptan Prácticas de Reutilización y Reciclaje	$(\text{Número de proveedores con prácticas de reutilización y reciclaje} / \text{Total de proveedores}) \times 100$
Porcentaje de Proveedores que Aplican Diseño para la Sostenibilidad	$(\text{Número de proveedores que diseñan productos reciclables o reutilizables} / \text{Total de proveedores}) \times 100$

A continuación, se presenta una guía que le permita a la empresa tener una hoja de ruta para incorporar estos lineamientos dentro de la cadena de suministro.

Manual para poner en práctica estos lineamientos dentro de la cadena de suministro de la empresa

El propósito de este manual es garantizar que, al tercerizar sus servicios y seleccionar materiales, ONCE TALLER se mantenga firme en su compromiso de ofrecer productos que respeten principios de sostenibilidad, minimizando su huella ambiental y promoviendo la responsabilidad social. Frente a esto se sugiere a la empresa que tenga en cuenta lo siguiente:

1. Realizar una política de sostenibilidad interna:

Inicialmente la empresa debe establecer unos objetivos claros y específicos de autodiagnóstico, para lo cual puede utilizar un marco de referencia como el PACTO GLOBAL, de manera que permita identificar para los diferentes procesos el estado de la sostenibilidad. En este sentido se debe cubrir tres áreas claves, como la ambiental, social y la gobernanza. Basados en este autodiagnóstico la empresa debe desarrollar su política de sostenibilidad para reflejar los compromisos asumidos en las áreas evaluadas.

Las políticas deben incluir los siguientes elementos:

- **Objetivos:** Definir metas claras y alcanzables en cada área (ambiental, social y de gobernanza).
- **Acciones:** Describir las acciones específicas que la empresa tomará para cumplir con los objetivos.
- **Monitoreo y Seguimiento:** Establecer mecanismos para medir el progreso de las políticas, como auditorías internas y revisiones periódicas de los KPIs.
- **Revisión Anual:** Asegurarse de que las políticas de sostenibilidad se revisen anualmente para reflejar los cambios en las condiciones del mercado, las normativas y las mejores prácticas.

Una vez desarrolladas las políticas, es fundamental comunicar las nuevas medidas a todos los empleados, proveedores y stakeholders de la empresa. La sostenibilidad debe

formar parte de la cultura organizacional. De igual forma, se debe realizar una capacitación interna para que todos los empleados y contratistas entiendan las políticas de sostenibilidad y sus responsabilidades para cumplirlas.

2. Verificar materiales sostenibles para los productos de ONCE TALLER

La empresa debe garantizar que los materiales utilizados en sus exhibidores móviles, livianos y plegables sean coherentes con los principios de sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de vida del producto:

a) Selección de Materiales Sostenibles

Materiales reciclados: Priorizar el uso de materiales reciclados, como plásticos o metales reutilizados, siempre que mantengan la calidad y resistencia requerida.

Materiales biodegradables: Explorar el uso de materiales biodegradables en ciertos componentes, como bioplásticos o cartón reciclable.

Materiales duraderos: Garantizar que los materiales sean lo suficientemente duraderos para maximizar la vida útil del producto, reduciendo la necesidad de reemplazo frecuente.

b) Ciclo de Vida del Producto

Diseñar los productos de ONCE TALLER de manera que faciliten la reutilización de los materiales al final de su vida útil. Por ejemplo, modular los exhibidores para que puedan ser desarmados y reciclados o reutilizados en su totalidad o en parte.

Incluir en los contratos de proveedores cláusulas que aseguren el respeto a las prácticas de sostenibilidad en cada etapa del ciclo de vida del producto.

3. Establecer unos requisitos para los contratistas enfocados en la sostenibilidad

Teniendo en cuenta que la empresa está migrando hacia un modelo de tercerización de los servicios, los contratistas deberán participar en un programa de capacitación especializado para asegurarse de que entienden y pueden aplicar las políticas de sostenibilidad de ONCE TALLER.

a) Módulos de Capacitación:

Módulo 1: Fundamentos de Sostenibilidad: Explicación de los objetivos de sostenibilidad de ONCE TALLER, incluyendo los criterios específicos de la política de sostenibilidad de la empresa.

Módulo 2: Innovación y Economía Circular: Enseñanza de mejores prácticas en diseño de productos sostenibles y cómo incorporar principios de economía circular en la cadena de suministro de exhibidores móviles.

Módulo 3: Gestión de Proyectos Sostenibles: Capacitación en planificación y ejecución de proyectos enfocados en sostenibilidad, con una visión a largo plazo.

b) Capacitación Continua:

Los contratistas participarán en capacitaciones periódicas para mantenerse actualizados en normativas, tendencias y mejores prácticas de sostenibilidad.

c) ONCE TALLER reconocerá y premiará a los contratistas que demuestren un compromiso excepcional con la sostenibilidad a través de un sistema de incentivos, el cual incluya reconocimientos y bonificaciones. Además, los contratistas que logren cumplir o exceder los objetivos de sostenibilidad tendrán la oportunidad de participar en proyectos de innovación dentro de ONCE TALLER, ayudando a desarrollar nuevos productos o procesos que mejoren la sostenibilidad de la empresa, generando un valor agregado dentro de los procesos que pueden ofrecer.

4. Crear un proceso de evaluación de proveedores

Para garantizar que los proveedores cumplan con los estándares de sostenibilidad de ONCE TALLER, se debe implementar un proceso estructurado de evaluación, dónde se contemple lo siguiente:

a) Formulario de Evaluación

Desarrollar un formulario que cubra criterios de sostenibilidad (ambientales, sociales y éticos), puntuando cada proveedor en función de su cumplimiento con estos principios. Este formulario debe ser revisado periódicamente para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

b) Entrevistas y Visitas en Sitio

Realizar entrevistas con los proveedores clave y, cuando sea posible, programar visitas a sus instalaciones para observar sus prácticas sostenibles en el terreno y validar la información proporcionada.

c) Evaluación de Riesgo

Implementar un sistema de evaluación de riesgos que tenga en cuenta factores como la estabilidad financiera del proveedor, su capacidad para cumplir con las exigencias de sostenibilidad y su disposición para mejorar continuamente.

d) Elaboración de la matriz de calificación de proveedores

La información recolectada en los numerales anteriores, deberá proporcionar el insumo para poder ejecutar la matriz que se propone a continuación, la cual se puede utilizar como una base para empezar a realizar la transición a proveedores sostenibles:

Tabla 5 Matriz de evaluación de proveedores

Criterio	Subcriterio	Peso (%)	Proveedor A (Puntuación 1-5)	Proveedor A (Puntuación Ponderada)
Política de sostenibilidad	Autodiagnóstico y política interna de sostenibilidad	20%		
Certificaciones de Sostenibilidad	Presencia de certificaciones de sostenibilidad	10%		
Gestión Ambiental				
- Reducción de residuos	Implementación de programas de reciclaje y reutilización	10%		

Criterio	Subcriterio	Peso (%)	Proveedor A (Puntuación 1-5)	Proveedor A (Puntuación Ponderada)
- Eficiencia energética	Uso eficiente de energía y recursos renovables	10%		
- Reducción de emisiones de carbono	Medidas para minimizar la huella de carbono	10%		
Responsabilidad Social				
- Condiciones laborales justas	Cumplimiento de normas laborales y salarios dignos	10%		
- Diversidad e inclusión	Promoción de la igualdad y diversidad	5%		
Transparencia y ética	Transparencia en la cadena de suministro y prácticas anticorrupción	10%		
Innovación y economía circular	Uso de materiales reciclables y diseño para el reciclaje	10%		
Colaboración y mejora continua	Disponibilidad para colaborar en mejoras sostenibles	5%		
Total puntuación		100%		

Fuente: elaboración propia, 2024

Para la elaboración de la matriz, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Asignación de Pesos:

Cada criterio y subcriterio tiene un peso asignado en función de su importancia relativa. ONCE TALLER puede ajustar estos pesos para reflejar sus prioridades específicas. Por ejemplo, si las certificaciones son más importantes, se puede aumentar su peso.

- **Calificación de Proveedores:**

Cada proveedor será evaluado en una escala del 1 al 5 (1: malo, 5: excelente) en cada subcriterio. Estas calificaciones se basarán en la documentación, entrevistas y auditorías realizadas a los proveedores.

- **Cálculo de la Puntuación Ponderada:**

La puntuación final para cada subcriterio se obtiene multiplicando la puntuación otorgada (1-5) por el peso asignado al subcriterio. Por ejemplo, si el proveedor obtiene un 4 en Certificaciones de Sostenibilidad, y el peso asignado es 15%, su puntuación ponderada será: $4 \times 0.15 = 0.60$.

- **Puntuación Total:**

Sumar todas las puntuaciones ponderadas para obtener una puntuación total por proveedor. El proveedor con la mayor puntuación total será el que mejor cumpla con los criterios de sostenibilidad de ONCE TALLER.

5. Colaboración y Mejora Continua con los Proveedores

ONCE TALLER debe establecer relaciones colaborativas a largo plazo con los proveedores seleccionados, fomentando la mejora continua en sus prácticas sostenibles.

a) Colaboración Estratégica

Fomentar el diálogo abierto con los proveedores para que puedan compartir sus avances en sostenibilidad y colaborar en proyectos conjuntos que mejoren las prácticas de ambos lados.

b) Capacitación en Sostenibilidad

Proporcionar programas de capacitación para los proveedores sobre las mejores prácticas en sostenibilidad, especialmente en temas como la reducción de residuos, la gestión energética y el uso de materiales sostenibles.

6. Monitoreo y Auditoría de Sostenibilidad

Es importante que ONCE TALLER implemente mecanismos de monitoreo y auditoría para asegurar que los proveedores continúen cumpliendo con los requisitos de sostenibilidad:

a) Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Definir KPIs de sostenibilidad específicos para los proveedores, como la reducción de emisiones, el porcentaje de materiales reciclados utilizados, y las mejoras en las condiciones laborales.

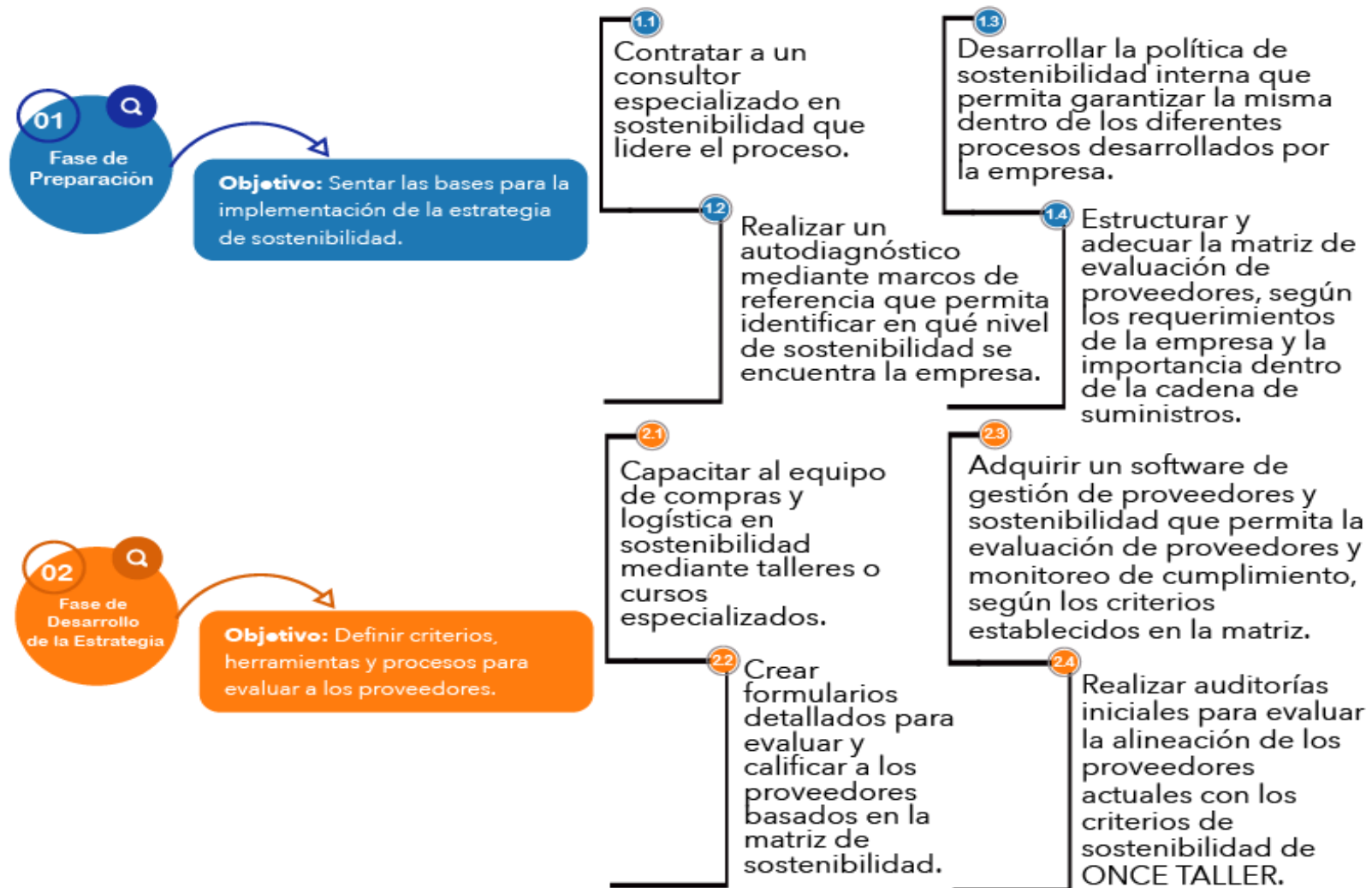
b) Auditorías Periódicas

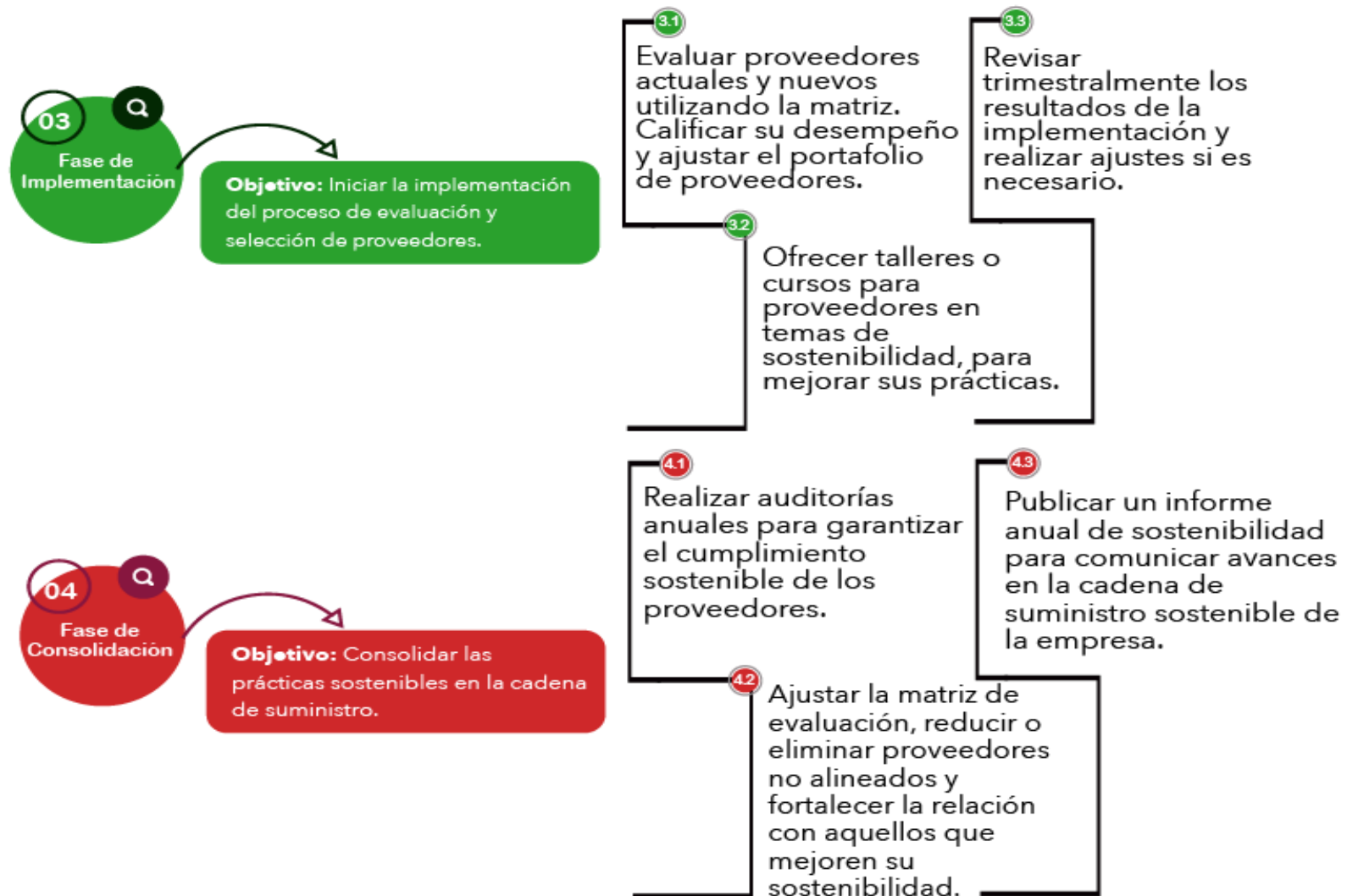
Realizar auditorías regulares para verificar el cumplimiento de los proveedores con los compromisos adquiridos en temas de sostenibilidad. Estas auditorías pueden ser anuales o semestrales, dependiendo de la criticidad del proveedor.

Paso a paso para la implementación del manual propuesto para alcanzar los lineamientos exigibles dentro de la cadena de suministro

A continuación, se presenta en la Figura 21 el diagrama de cómo se llevaría a cabo el manual propuesto, con el fin que la empresa aplique los lineamientos para la sostenibilidad en su cadena de suministros de productos y servicios.

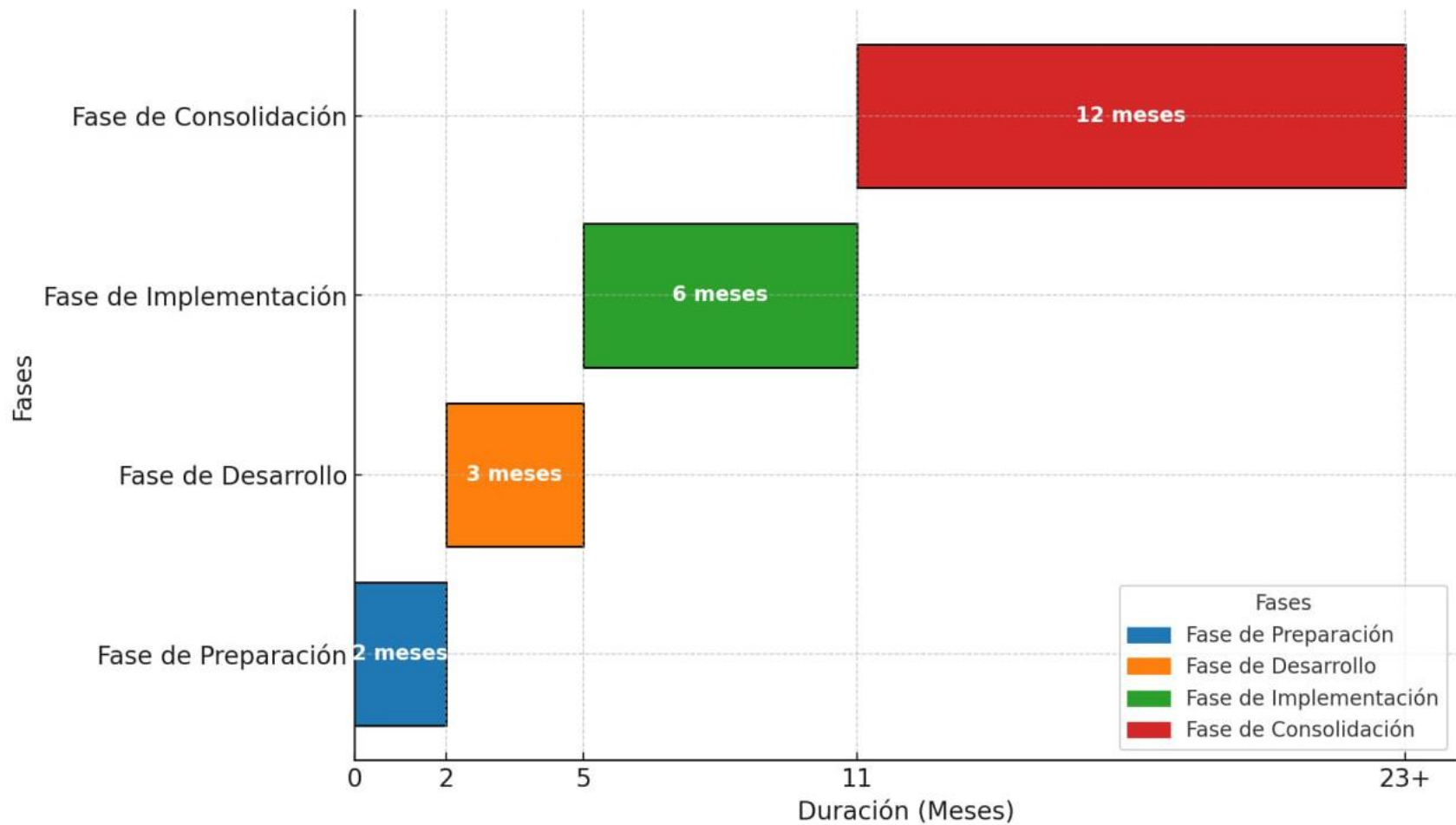
Figura 21 Plan de implementación





Con respecto al cronograma establecido para llevar a cabo lo establecido en el manual propuesto, se contempla lo siguiente:

Figura 22 Cronograma de implementación



Fuente: elaboración propia, 2024

Finalmente, se establece el siguiente presupuesto estimado para llevar a cabo el manual que permita integrar los lineamientos de sostenibilidad dentro de la cadena de suministros:

Tabla 6 Presupuesto estimado para la implementación

Descripción	Costo estimado (Total Anual)
Contratación de 1 persona experta en sostenibilidad	\$55.000.000
Capacitación interna de personal - contratistas	\$4.000.000
Compra de tecnología/software de gestión	\$30.000.000
Auditorías preliminares a proveedores	\$10.000.000
Capacitación continua a proveedores	\$10.000.000
Monitoreo continuo y auditorias anuales	\$15.000.000
Publicación de informe de sostenibilidad	\$5.000.000
Total Estimado Primer Año	\$129.000.000
Total Estimado Segundo Año (monitoreo y auditorías)	\$20.000.000

Fuente: elaboración propia, 2024

Tal como se evidencia en la Tabla 6 se espera una alta inversión para el primer año, dado que la empresa no tiene bases sobre la sostenibilidad, por lo que para realizar un diagnóstico que permita establecer la política interna frente a este tema se requiere de una inversión mayor. De igual forma, será una inversión, dado que se espera que la empresa pueda ampliar sus ingresos mediante nuevos clientes y teniendo en cuenta la dinámica del mercado, la cual cada vez se va concientizando de la importancia del cuidado del medio ambiente y social.

De esta manera, la adopción de proveedores sostenibles no solo refuerza el compromiso de la empresa con la responsabilidad social, sino que también abre oportunidades para la diferenciación en el mercado y la mejora de la eficiencia operativa.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

Conclusiones

El análisis realizado sobre los proveedores de la empresa revela una cadena de suministro diversificada, con proveedores de diferentes sectores como aluminio, láminas plásticas, herrajes y filamentos. Aunque la mayoría de los proveedores mencionados tienen conocimiento sobre la sostenibilidad y han implementado algunas medidas para reducir su impacto ambiental, existe una variabilidad en la aplicación de prácticas sostenibles. Algunos proveedores demuestran un compromiso más sólido con la sostenibilidad al implementar medidas como el reciclaje, la reducción de residuos, y el uso eficiente de recursos. Sin embargo, otros proveedores aún no aseguran la sostenibilidad en todos los materiales utilizados. Esto indica la necesidad de un enfoque más uniforme y estructurado en la cadena de suministros para garantizar prácticas sostenibles consistentes.

A través de la revisión de información secundaria y las encuestas realizadas, se han identificado varias prácticas sostenibles que son aplicables dentro de la industria publicitaria. Entre las más comunes se encuentra el uso de materiales reutilizados o biodegradables, además de la ejecución de exhibidores más duraderos, reutilizables y con facilidad para el transporte. Estas prácticas no solo reducen el impacto ambiental, sino que también pueden ser integradas de manera más amplia en las operaciones diarias de los proveedores. La conciencia sobre la sostenibilidad está presente, pero la aplicación de estas prácticas es inconsistente, lo que sugiere una oportunidad para estandarizar y ampliar el alcance de las medidas sostenibles en toda la industria.

Basado en el diagnóstico y la identificación de prácticas sostenibles, es evidente que se necesita un plan de lineamientos claros y exigibles que promuevan la sostenibilidad entre los proveedores. Este plan debe incluir la implementación de las medidas como el reciclaje, el uso de materiales sostenibles, la eficiencia en el uso de recursos, la garantía de prácticas laborales justas y éticas y demás, que permitan una mayor sostenibilidad y responsabilidad empresarial dentro de la cadena de suministro. Además, es crucial que el plan considere la capacitación y compartir prácticas por parte de la empresa en temas de sostenibilidad y responsabilidad empresarial para asegurar que estén alineados con los objetivos de la empresa. La estandarización de estas prácticas no solo contribuirá a mejorar la sostenibilidad en la cadena de suministro, sino que también fortalecerá la reputación de la empresa en la industria publicitaria como un líder en sostenibilidad.

Estas conclusiones proporcionan una base sólida para avanzar hacia la implementación de un marco de sostenibilidad más robusto dentro de la empresa, con un enfoque particular en la mejora de las prácticas de los proveedores.

Recomendaciones

Se recomienda implementar un sistema de evaluación periódica de proveedores en el cual se debe establecer un proceso regular de auditoría y evaluación de los proveedores de Once Taller en términos de sostenibilidad. Esto permitirá identificar áreas de mejora y asegurar que todos los proveedores cumplan con los estándares de sostenibilidad de la empresa. Este sistema debería incluir métricas claras sobre el uso de materiales sostenibles, gestión de residuos, y prácticas laborales éticas.

Adicionalmente, se recomienda establecer una política de sostenibilidad dentro de la empresa, en la cual se adopte internamente las mejores prácticas sostenibles identificadas, como el reciclaje, la reducción de residuos y aplicar temas de economía circular, temas que también se recomienda promoverlos con proveedores. Además, se

recomienda compartir para los proveedores, enfocándose en estas prácticas y en cómo pueden integrarlas en sus operaciones. La empresa también podría considerar detallar mejor el un manual de sostenibilidad, el cual se presenta de manera general, pero sirve en un comienzo como una guía para los proveedores actuales de Once Taller y para los nuevos que pueda requerir la empresa.

De igual forma, la empresa puede adoptar un enfoque colaborativo para mejorar la sostenibilidad entre sus proveedores. Se recomienda establecer programas de colaboración donde se compartan recursos, conocimientos y mejores prácticas en sostenibilidad. La empresa podría organizar talleres conjuntos, proporcionar acceso a estudios de caso y guías prácticas, y ofrecer incentivos para los proveedores que voluntariamente adopten mejoras sostenibles. Este enfoque respetuoso de la autonomía de los proveedores, centrado en el apoyo y el incentivo, puede motivar cambios positivos sin necesidad de imponer obligaciones que podrían interferir en sus procesos internos.

Referencias

Aguilar, K. M. (2016). Merchandising ¿Cómo crear un plan de responsabilidad social empresarial para el desecho de materiales POP en comercios minoristas? Ulacit.Ac.Cr. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/5507/009376.pdf?sequence=1>

Álvarez-Ojeda, V., & Ramos-Alfonso, Y. (2021). Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración: Artículo de investigación. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 4(7), 15-26.

Castaño, B. E. A. (2012). Antecedentes de la normatividad ambiental colombiana. Dialnet. Recuperado el 14 de diciembre de 2023, de [http://file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-](http://file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AntecedentesDeLaNormatividadAmbientaColombiana-4133567.pdf)

[AntecedentesDeLaNormatividadAmbientaColombiana-4133567.pdf](http://file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AntecedentesDeLaNormatividadAmbientaColombiana-4133567.pdf)

Castaño, G., & Enero, V. (2017). EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL CICLO DE VIDA Y LA CADENA DE PRODUCCIÓN EN PIEZAS DE MATERIAL P.O.P Y DE EXHIBICIÓN COMERCIAL. Edu.Co. Retrieved November 27, 2023, from <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3087/Informe%20Final%20Tesis%20Guillermo%20Castan%cc%83o%20Velez%28CORRECCIONES%20SU%20STENTACI%20c3%93N%29%28WORD%202016%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castaño Vélez, G. (2017). Evaluación del impacto del ciclo de vida y la cadena de producción en piezas de material POP y de exhibición comercial. Fao.org. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de <https://www.fao.org/3/ad818s/ad818s08.htm>

Castro Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*. Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/download/3977/3864?inline=1>

Coordinación, T. I. C. (2016). Sostenibilidad y competitividad empresarial: inseparables – Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. Org.co. <https://incp.org.co/sostenibilidad-y-competitividad-empresarial-inseparables/>

Flórez, J. M. C., & Vásquez, C. R. (2019). Prácticas de responsabilidad sostenible de cadenas de suministro: Revisión y propuesta. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 668-683.

López, R. J. C., Blanco, E. C. C., Rojas, J. G. P., & Díaz, R. E. (2020). La importancia del conocimiento sobre sostenibilidad para los empresarios del sector de la publicidad below the line en la ciudad de Medellín Colombia. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales*, 9(1), 132-152.

Mondragón, A. R. (2013). PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS EN: GESTIÓN AMBIENTAL PUBLICITARIA BIO DESIGN S.A.S. Edu.Co. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5217/TAA01601.pdf?sequence=1>

Mora Aguilar, K. (2016). Merchandising, cómo crear un plan de responsabilidad social empresarial para el desecho de materiales POP en comercios minoristas?.

Moreno, Ó. A. V. (2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Punto de vista*, 5(8).

Moreno, Z., & Graterol, D. (2011). Prácticas de responsabilidad social empresarial en la Pyme. *Contaduría y Administración*, 235, 175-94.

Paz, A. M. L., & Valladares, S. C. (2013). Nueva línea de negocio de material POP ecológico para la empresa Star Color.

(S/f). Proquimia.com. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de <https://www.proquimia.com/ecolabel-la-etiqueta-que-garantiza-eficacia-y->

Torres, B. C. (2019). Selección de proveedores priorizando criterios sostenibles para productos: un enfoque de AHP en compras públicas peruanas. *Industrial data*, 22(1), 153-162.

Universidades, S. (2022, abril 11). *¿Qué es una empresa B Corp y cómo obtener la certificación?* Santanderopenacademy.com; Santander Open Academy.

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/b-corp.html>

Vélez, E. (2023, abril 11). Ventajas de la sustentabilidad ambiental empresarial. Soliplast - Pallets Plásticos. <https://soliplast.com/ventajas-y-beneficios/cuales-ventajas-sustentabilidad-ambiental-empresarial/>

Anexos

Anexo A. Acta de reunión



SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
CONSULTORÍA

MAESTRÍA EN PROYECTOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE

ACTA DE REUNIÓN

Vereda, barrio o localidad:	Puente Aranda
Lugar y fecha de reunión:	10/10/23 - Bogotá - oficina
Hora:	10AM
Asunto - objetivo:	Presentación de la empresa, del alcance de la consultoría y validación de acuerdos
Participantes:	Carolina Peña (Dueña y administradora) Gilberto Mora (Dueño)
Agenda del día:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de la parte organizacional de la empresa, 2. Presentación de los productos elaborados y desarrollados 3. Presentación del alcance de la empresa 	
Desarrollo de la reunión	
<p>Inicialmente se inicia con la presentación de la compañía donde se expone el funcionamiento y mercado de la empresa.</p> <p>La historia de la empresa inicia dado que al inicio los conformadores o dueños de las empresas no encontraban trabajo, encontrándose la necesidad de la llegada de empresas internacionales con la necesidad de ^{de apoyo} de apoyo ^{de imagen corporativa para} de imagen corporativa para ^{farmacéuticas} farmacéuticas ^{PERTAREMA, 2005-2007} PERTAREMA, 2005-2007 el mercado. principalmente en las ^{droguerías} droguerías. Posteriormente en el 2006 por necesidad del mercado a nivel de logística de presentación de marcas.</p> <p>ORGANIZACIÓN</p> <p><u>Propósito Apero</u>: Facilitar la vida a todos (clientes, colaboradores, propósito)</p>	



Misión: Especificar la misión de los clientes, como? portales, flexible e imitables. En el camino, on el 2016 nace Xipon como marca, que sea como referente de la exhibición. Misión: experiencia de comunicación, versatilidad en el uso e innovación. Luego se presenta el organigrama, y la presentación de los productos que ofrecen y sus beneficios y particularidades. A pesar del alcance de las actividades sobre el manual sostenible para los proveedores, a lo cual la empresa acepta y presta apoyo. Asimismo se validan las encuestas para proveedores y empleados.

Observaciones: Queda con la tarea de llevar la encuesta realizada por el estudiante para el proceso de consultoría

Para constancia, firman:

Nombre	Dependencia	Firma
Carolina Peña	Corrente Proyecto	Carolina Peña
Gilberto Mora	Corrente	Gilberto Mora

Quien elabora el acta: Verónica Ramírez C.C 1.152.687.490

Anexo B. Encuesta para el área de selección de proveedores

Encuesta sobre sostenibilidad ONCE TALLER

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Nombre *

2. Cargo en la empresa *

3. ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en el proceso de selección de proveedores en nuestra empresa? *

4. Nombre los proveedores y en qué proceso intervienen *

5. ¿Cuán consciente está usted de la importancia de la sostenibilidad en la cadena de suministro? *

Marca solo un óvalo.

- Muy consciente
- Consciente
- Neutral
- Poco consciente
- No consciente

6. ¿Que criterios considera actualmente al seleccionar proveedores? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Precio competitivo
- Calidad del producto/servicio
- Cumplimiento de plazos de entrega
- Experiencia y reputación del proveedor
- Certificaciones de sostenibilidad (p. eh., ISO 14001,ISO9001)
- Uso de materiales/ recursos sostenibles
- Responsabilidad social empresarial (RSE)
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales

7. En una escala de 1 a 5, donde 1 es "no importante", ¿qué importancia le asigna a la sostenibilidad al seleccionar proveedores? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

8. ¿Qué obstáculos o desafíos enfrenta actualmente al intentar seleccionar proveedores más sostenibles? *

9. ¿Que medidas o cambios considera que podrían mejorar el proceso de selección de proveedores para promover la sostenibilidad en la empresa? *

Anexo C. Encuesta para proveedores actuales de la empresa

Sostenibilidad Once Taller

Pequeña encuesta que nos aporta su punto de vista desde el ámbito de proveedores

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Nombre de la empresa *

2. Tiempo de la empresa en el mercado *

Marca solo un óvalo.

Menor a 10 años

Entre 10 - 20 años

Entre 21 - 30 años

Mayor de 30 años

3. ¿Tiene conocimiento sobre la sostenibilidad? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

4. ¿Podría compartir su definición de sostenibilidad en el contexto de su empresa? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Enfoque en el reciclaje y la reducción de residuos
- Gestión responsable de recursos naturales
- Compromiso con las prácticas éticas y sociales
- Otro: _____

5. ¿Qué políticas o guías sigue su empresa en cuanto a prácticas sostenibles? *

Selecciona todos los que correspondan.

- No tenemos políticas específicas de sostenibilidad
- Seguimos guías básicas de reciclaje y ahorro energético
- Contamos con una política de sostenibilidad formalizada
- Aplicamos certificaciones internacionales (ej. ISO 14001)

6. ¿Han realizado un análisis en el ciclo de vida del producto que ofrecen? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

7. En su proceso de producción, qué medidas ha implementado su empresa para reducir su impacto ambiental? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Reciclaje
- Políticas de buen uso de los servicios como agua y luz
- Reducción de residuos
- Otro: _____

8. ¿Qué estrategias implementa para el reciclaje de materiales? *

Marca solo un óvalo.

- No implementamos reciclaje formal
- Reciclamos materiales básicos como papel y plástico
- Reciclamos todos los residuos generados en nuestra producción
- Utilizamos materiales reciclados en nuestros productos

9. ¿ Utilizan materiales reciclados o biodegradables en sus productos? *

Marca solo un óvalo.

- No, todos los materiales son convencionales
- Usamos algunos materiales reciclados
- Incorporamos principalmente materiales biodegradables
- Todos nuestros materiales son reciclados o biodegradables

10. ¿Qué medidas ha implementado para reducir el uso de agua y electricidad? *

Marca solo un óvalo.

- Ninguna medida específica
- Mantenemos campañas internas de uso responsable
- Usamos tecnología eficiente en recursos
- Hemos reducido el consumo mediante auditorías energéticas

11. ¿Cómo gestionan los residuos en su proceso de producción? *

Marca solo un óvalo.

- Los desechamos sin un proceso específico
- Clasificamos y reciclamos una parte de los residuos
- Minimización de residuos desde la fase de diseño
- Practicamos una política de cero residuos

12. ¿Qué criterios aplican al seleccionar sus proveedores en términos de sostenibilidad? *

Selecciona todos los que correspondan.

- No tomamos en cuenta la sostenibilidad
- Seleccionamos proveedores con políticas de reciclaje
- Buscamos proveedores con certificaciones de sostenibilidad
- Realizamos auditorías periódicas de sostenibilidad

13. ¿Tiene su empresa algún sistema de trazabilidad para verificar el origen y la sostenibilidad de los materiales? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

14. ¿Su empresa puede garantizar prácticas laborales justas y éticas con los empleados? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

15. ¿Qué medidas toma su empresa para garantizar prácticas laborales justas y éticas con sus empleados?	*
<i>Selecciona todos los que correspondan.</i>	
<input type="checkbox"/> Buena comunicación corporativa <input type="checkbox"/> Desarrolla actividades orientadas al compromiso social <input type="checkbox"/> Se refuerza la experiencia laboral del equipo <input type="checkbox"/> Otro: _____	
16. ¿Promueven actividades de desarrollo social o de impacto comunitario?	*
<i>Marca solo un óvalo.</i>	
<input type="radio"/> No realizamos actividades comunitarias <input type="radio"/> Sí, ocasionalmente <input type="radio"/> Realizamos proyectos de impacto social de manera regular <input type="radio"/> Mantenemos una alianza activa con organizaciones sociales	
17. ¿Qué esfuerzos realiza su empresa para innovar en procesos sostenibles o productos ecológicos?	*
<i>Marca solo un óvalo.</i>	
<input type="radio"/> Ninguno en particular <input type="radio"/> Mejoras en eficiencia de producción <input type="radio"/> Investigación y desarrollo de nuevos materiales sostenibles <input type="radio"/> Innovación constante en productos y procesos	
18. ¿Estaría su empresa dispuesta a volverse una empresa más sostenible?	*
<i>Marca solo un óvalo.</i>	
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	

19. ¿Qué metas de sostenibilidad tiene su empresa a mediano y largo plazo? *

Selecciona todos los que correspondan.

- No contamos con metas específicas
- Reducción de residuos y consumo de energía
- Implementación de un plan de sostenibilidad
- Logro de certificaciones de sostenibilidad en todas nuestras áreas

20. ¿Hay algún aspecto en el que ONCE TALLER pueda apoyarles para mejorar sus prácticas sostenibles? *

Marca solo un óvalo.

- Proveer asesoría en sostenibilidad
- Colaborar en programas de reciclaje
- Facilitar capacitaciones en sostenibilidad
- Colaborar en el desarrollo de materiales sostenibles

21. ¿Hay alguna otra información o sugerencia que le gustaría proporcionar en relación a la sostenibilidad y su relación con la empresa Once Taller?

Anexo D. Encuesta para el ámbito de contratistas y empleados de la empresa.

Sostenibilidad Once Taller

Pequeña encuesta que nos aporta su punto de vista desde el ámbito de los contratistas y empleados

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. Nombre *

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- Menor de 20 años
- Entre 20 - 30 años
- Entre 30 - 40 años
- Entre 40 - 50 años
- Mayor de 50 años

3. ¿Tiene conocimiento sobre la sostenibilidad? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

4. En la labor que desarrolla a diario, ¿Qué medidas implementa para reducir su impacto ambiental? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Reciclaje
- Políticas de buen uso de los servicios como agua y luz
- Reducción de residuos
- Otro: _____

5. ¿Dentro de la labor que realiza se asegura que los materiales y recursos utilizados sean sostenibles? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

6. ¿Considera que la forma en la que se encuentra contratado, se le está garantizando prácticas laborales justas y éticas? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

7. ¿Qué medidas cree que puede tomar la empresa para los "contratistas" que les permita garantizar prácticas laborales justas y éticas? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Buena comunicación corporativa
- Desarrolla actividades orientadas al compromiso social
- Se refuerza la experiencia laboral del equipo
- Se tiene en cuenta las necesidades de los "contratistas"
- Se cumple con lo estipulado en el contrato
- Otro: _____

8. ¿Cree que mediante la labor que ejecuta para Once Taller, se podrían desarrollar prácticas más sostenibles? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

9. ¿Estaría dispuesto aprender más sobre la sostenibilidad y aplicarla dentro de las actividades que desarrolla para la empresa Once Taller? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

10. ¿Hay alguna otra información o sugerencia que le gustaría proporcionar en relación a la sostenibilidad y su relación con la empresa Once Taller?

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios