



Transformación sostenible como estrategia de generación de valor e impacto:

Caso Tintas y Máquinas S.A.S.

Freddy Segura Rodríguez

Javier Esteban Mejía Zarate

Lina Marcela Diaz Calderón

Universidad EAN

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

30/03/2025

Transformación sostenible como estrategia de generación de valor e impacto:

Caso Tintas y Máquinas S.A.S.

Freddy Segura Rodríguez

Javier Esteban Mejía Zarate

Lina Marcela Diaz Calderón

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

Magíster en Administración de Empresas

Directora:

Claudia Andrea Suárez Rivera

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

30/03/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad EAN por habernos brindado una formación académica integral y por permitirnos desarrollar este trabajo de grado dentro de su comunidad. Agradecemos especialmente a los docentes que orientaron nuestra formación y guiaron este proceso: Yadira Astrid Páez Gaitán, directora del programa MBA; Martha Cecilia Jaimes Castañeda, docente del seminario de investigación; Edgar Felipe Afanador Cortés, docente de Teorías Organizacionales; Claudia Andrea Suárez Rivera, docente de Creatividad, Comunicación y Mercado Digital; y directora de trabajo de grado, por su acompañamiento constante y valiosos aportes.

Reconocemos y agradecemos a la empresa Tintas y Máquinas S.A.S., y en particular a su gerente administrativa, Adriana Mejía, por su disposición, colaboración y por permitirnos conocer de cerca sus procesos, lo cual fue esencial para el desarrollo de esta propuesta.

Finalmente, extendemos un agradecimiento especial a nuestras familias y amigos, cuyo apoyo y aliento constante fueron fundamentales para superar los desafíos de este proceso académico.

Resumen

Este trabajo de grado propone una estrategia de transformación sostenible centrada en la cultura organizacional de Tintas y Máquinas S.A.S., con el fin de fortalecer su identidad de marca, su compromiso ambiental y su capacidad de adaptación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A partir de un diagnóstico situacional que utilizó herramientas como PESTEL, FODA, análisis de materialidad y entrevistas a expertos, se identificaron debilidades en la apropiación de valores sostenibles dentro de la empresa. La intervención se orientó al diseño de estrategias de endomarketing y comunicación interna que fomenten cambios en actitudes, percepciones y comportamientos del personal frente a la sostenibilidad. Entre los resultados esperados se incluyen: la implementación de al menos tres prácticas sostenibles lideradas desde el interior de la organización, el incremento en el nivel de conocimiento sobre los ODS entre los colaboradores y la mejora cualitativa en la percepción de coherencia entre el discurso institucional y las acciones reales. El éxito de la intervención se medirá mediante encuestas de percepción pre y post intervención, registro de prácticas sostenibles adoptadas y análisis del clima organizacional. La propuesta se fundamenta en estándares ESG y en una entrevista con la firma consultora “Tercera Mirada”, especializada en transformación cultural empresarial.

Palabras clave: cultura organizacional, sostenibilidad, transformación, ODS, endomarketing, ESG.

Abstract

This graduate thesis proposes a sustainable transformation strategy focused on the organizational culture of Tintas y Máquinas S.A.S., aimed at strengthening its brand identity, environmental commitment, and alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs). Based on a situational diagnosis using tools such as PESTEL, SWOT, materiality analysis, and expert interviews, weaknesses were identified in the company's internalization of sustainable values. The intervention was oriented toward the design of endomarketing and internal communication strategies to promote changes in employees' attitudes, perceptions, and behaviors toward sustainability. Expected outcomes include: the implementation of at least three sustainable practices led from within the organization, an increase in employees' awareness of the SDGs, and a qualitative improvement in the perceived coherence between institutional discourse and actual practices. The success of the intervention will be measured through pre- and post-intervention perception surveys, tracking of implemented practices, and organizational climate analysis. The proposal is grounded in ESG standards and supported by an interview with "Tercera Mirada," a consulting firm specialized in cultural transformation for sustainability.

Keywords: organizational culture, sustainability, transformation, SDGs, endomarketing, ESG.

Contenido	Pág.
Lista de Figuras.....	8
Lista de Tabla	9
Lista de Anexos.....	10
Introducción	11
Objetivos.....	14
<i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>14</i>
Justificación	16
Marco General	18
Marco Institucional	19
Marco de Referencia	33
Diseño Metodológico.....	51
Plan de Intervención.....	82
Conclusiones.....	98

Recomendaciones	101
------------------------------	------------

Lista de Figuras

Figura 1 Marco General.....	19
Figura 2 Estructura organizacional empresa Tintas y Máquinas S.A.S	25
Figura 4 Etapas de la ECDBC 2011-2050	35
Figura 5 Componentes de la Política nacional de cambio climático	37
Figura 6 Ranking empresas sector industrial con responsabilidad sostenible	40
Figura 7 Fases del Diagnóstico Empresarial	57
Figura 8 Encuesta sobre entorno Sostenible Tintas y Máquinas	62
Figura 9 Análisis de Materialidad	67
Figura 10 Modelo Pestel Tintas y Máquinas.....	69
Figura 11 Modelo Pestel Tintas y Máquinas.....	70
Figura 12 5 fuerzas Porter	76
Figura 13 Tipos de Logos de identidad de Sostenibilidad Tintas & Máquinas	90
Figura 14 Logos de identidad de Sostenibilidad Tintas & Máquinas.....	90
Figura 15 Logo de identidad de Programa Sostenibilidad Tintas & Máquinas	91
Figura 16 Logos de identidad de Objetivos Sostenibles para Tintas & Máquinas.....	92

Lista de Tabla

Tabla 1 Datos generales de la empresa Tintas y Máquinas S.A.S.....	21
Tabla 2 Catálogo de productos.....	23
Tabla 3 Catálogo de maquinaria.....	23
Tabla 4 Análisis superficial de capacidades internas críticas.....	26
Tabla 5 Catálogo de productos.....	28
Tabla 6 Modelos Conceptuales.....	43
Tabla 7 Conceptos Clave.....	48
Tabla 8 Matriz Legal.....	50
Tabla 9 Diagnóstico empresarial.....	57
Tabla 10 Análisis resultados encuesta.....	62
Tabla 11 Compromisos con las ODS.....	68
Tabla 12 Análisis de resultados Modelo Pestel Tintas y Máquinas.....	70
Tabla 13 Análisis de resultados 5 fuerzas de Porter para Tintas y Máquinas.....	76
Tabla 14 Modelo implementación FODA estratégico.....	79
Tabla 15 Cronograma.....	83
Tabla 16 Matriz de Alineación.....	84
Tabla 17 Pilares y Estrategias de la 3 mirada.....	88

Lista de Anexos

Anexo A - Carta de aval de la empresa para realizar la intervención.....	110
Anexo B - Acompañamiento a Ferias.....	112
Anexo C - Implementación Puntos Ecológicos.....	113
Anexo D - Charlas y Talleres de Sostenibilidad.....	114
Anexo E - Diseño y Logo del Programa Sostenible.....	115
Anexo F - Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS).....	116
Anexo G - Entrevista a Profundidad.	118
Anexo H - Exploración de Reportes de Sostenibilidad.....	119
Anexo I - Closing / Cierre Junta Directiva.....	120

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y orientado a la sostenibilidad, las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector industrial colombiano enfrentan el desafío de transformar sus modelos de gestión para responder a las demandas de consumidores, reguladores y cadenas de valor más exigentes. Tintas y Máquinas S.A.S., con más de 15 años de experiencia en soluciones de empaque y embalaje, reconoce la necesidad de reestructurar su estrategia de comunicación organizacional como una palanca clave para su posicionamiento sostenible. Actualmente, la empresa depende de agentes externos para la difusión de su imagen, carece de un direccionamiento claro en sostenibilidad, y no articula de forma coherente sus acciones de responsabilidad social, ambiental y de marca.

Esta situación limita su capacidad de proyectar una identidad corporativa coherente con las expectativas del mercado contemporáneo. La falta de alineación entre comunicación, sostenibilidad e identidad de marca representa una brecha crítica, pues impide construir una narrativa sólida que legitime sus esfuerzos ante grupos de interés clave. A diferencia de empresas del mismo sector que ya integran estrategias de sostenibilidad con componentes de comunicación interna y externa, Tintas y Máquinas S.A.S. no ha desarrollado una propuesta diferencial en este ámbito, lo que reduce su competitividad y visibilidad, especialmente en mercados que valoran la transparencia y el compromiso ambiental.

La presente investigación parte del enfoque de la consultora Tercera Mirada, especializada en sostenibilidad corporativa, y propone una intervención estratégica que articule herramientas de diagnóstico organizacional con prácticas sostenibles y de comunicación integradas. A través de metodologías como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis de materialidad, encuestas internas y matriz DOFA, se identificaron tanto fortalezas como barreras contextuales para el cambio. Entre las principales restricciones detectadas se encuentran la baja madurez tecnológica para el manejo de indicadores ambientales, limitaciones presupuestales para el diseño de campañas propias y una cultura organizacional aún poco sensibilizada frente a temas de sostenibilidad.

A partir de este diagnóstico, el estudio plantea una hoja de ruta para impulsar procesos de transformación sostenible mediante conceptos interrelacionados como el endomarketing, la gestión de residuos, la comunicación visual estratégica, la reputación de marca, el networking responsable y la selección contextualizada de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos elementos se articulan bajo una visión de valor compartido que busca generar impactos positivos no solo económicos, sino también sociales y ambientales.

La pregunta central que guía esta investigación es: ¿Cómo impulsar los procesos de transformación sostenible en un plazo de 12 meses para mejorar la visibilidad e identidad de marca de Tintas y Máquinas S.A.S. en los mercados local y nacional? A través de un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-propositivo, se diseñan recomendaciones que responden a las necesidades

reales de la organización, considerando su contexto operativo y su capacidad de adaptación.

Este trabajo contribuye al conocimiento aplicado en sostenibilidad empresarial al proponer una estrategia que integra comunicación organizacional, cultura corporativa y responsabilidad social desde una perspectiva sistémica, ajustada a una pyme del sector industrial colombiano. A diferencia de enfoques genéricos, esta investigación identifica mecanismos específicos para reducir la huella ambiental de la empresa como la optimización de empaques y la gestión diferenciada de residuos al tiempo que fortalece su reputación mediante canales de comunicación coherentes con sus valores y prácticas. Así, el estudio aporta una metodología replicable que puede ser útil para otras organizaciones con desafíos similares en su proceso de transición hacia modelos de negocio más sostenibles.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar e implementar, en un plazo de 12 meses, un proceso de transformación sostenible de la cultura organizacional en Tintas y Máquinas S.A.S., orientado al fortalecimiento de valores internos alineados con la sostenibilidad y al posicionamiento de una identidad de marca coherente en el mercado local y nacional.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional integral de Tintas y Máquinas S.A.S., que permita conocer su estado actual en términos organizacionales, culturales y de sostenibilidad, e identificar oportunidades de mejora que sirvan de base para una transformación estructurada.
- Definir un enfoque de transformación sostenible a partir de los resultados del diagnóstico, centrado en la evolución de la cultura organizacional y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los principios de responsabilidad corporativa.
- Identificar e implementar al menos tres acciones sostenibles, seleccionadas con base en criterios técnicos, culturales y económicos, que se ajusten a la realidad de la organización y contribuyan a consolidar una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad.

- Diseñar e implementar un plan de intervención interno basado en estrategias de comunicación organizacional y endomarketing, que incluya actividades de formación, participación y reconocimiento, orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores con los valores sostenibles.
- Proponer un modelo integral de endomarketing, entendido como una estructura formal que articule procesos de gestión del talento, bienestar organizacional y comunicación interna, junto con una identidad de marca renovada, que refuerce el posicionamiento sostenible de la empresa en el mercado local y nacional.

Justificación

El proyecto titulado *Transformación sostenible como estrategia de generación de impacto: caso Tintas y Máquinas S.A.S.* tiene como objetivo diseñar e implementar un proceso de transformación sostenible que fortalezca la cultura organizacional y posicione a la empresa como una marca coherente con los principios de sostenibilidad en los mercados local y nacional. Esta iniciativa parte del reconocimiento de que el entorno empresarial actual exige a las organizaciones una adaptación constante, en la que la sostenibilidad se convierte en un eje estratégico para garantizar la competitividad y la generación de valor a largo plazo (Elkington, 1999; Porter & Kramer, 2006).

Tintas y Máquinas S.A.S., con más de 15 años en el mercado colombiano y presencia en sectores industriales como manufactura, construcción y agricultura, enfrenta el reto de alinear su cultura interna y su identidad externa con prácticas responsables desde el punto de vista social y ambiental. Actualmente, la empresa no cuenta con una estrategia estructurada que integre la sostenibilidad a sus procesos organizacionales, ni con mecanismos formales de comunicación interna o externa que fortalezcan una identidad de marca responsable. Esta brecha representa una oportunidad crítica para transformar su modelo de gestión y avanzar hacia un posicionamiento estratégico basado en valores sostenibles.

La justificación de este proyecto se sustenta en tres niveles: organizacional, sectorial y académico. A nivel organizacional, se busca consolidar una cultura

corporativa que fomente la apropiación de prácticas sostenibles por parte de los colaboradores, mediante estrategias de endomarketing, formación, participación y reconocimiento. Esta transformación cultural será clave para facilitar la adopción de acciones sostenibles viables, seleccionadas con base en criterios técnicos, económicos y culturales, en función de los recursos disponibles.

A nivel sectorial, la empresa podrá diferenciarse en un mercado altamente competitivo, respondiendo a las expectativas de clientes e inversionistas que valoran el compromiso ambiental, social y ético (Vidal, 2016). De esta manera, la sostenibilidad dejará de ser un factor accesorio para convertirse en un componente estratégico de la identidad de marca, contribuyendo no solo a la reputación corporativa, sino también a la fidelización de clientes y a la apertura de nuevas oportunidades comerciales.

En el plano académico, este trabajo se inscribe en el campo de estudio de la transformación organizacional sostenible y el endomarketing como herramientas de cambio. Aporta al debate sobre cómo las micro y pequeñas empresas del sector industrial colombiano pueden implementar estrategias de sostenibilidad que no solo respondan a normativas o presiones externas, sino que emerjan desde una gestión participativa y coherente con sus capacidades reales. Así, se propone un modelo integral de transformación que articule la gestión del talento humano, la comunicación interna, el bienestar organizacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), desde una perspectiva sistémica e interdisciplinaria (Cohen, 2001; Lozano, 2015).

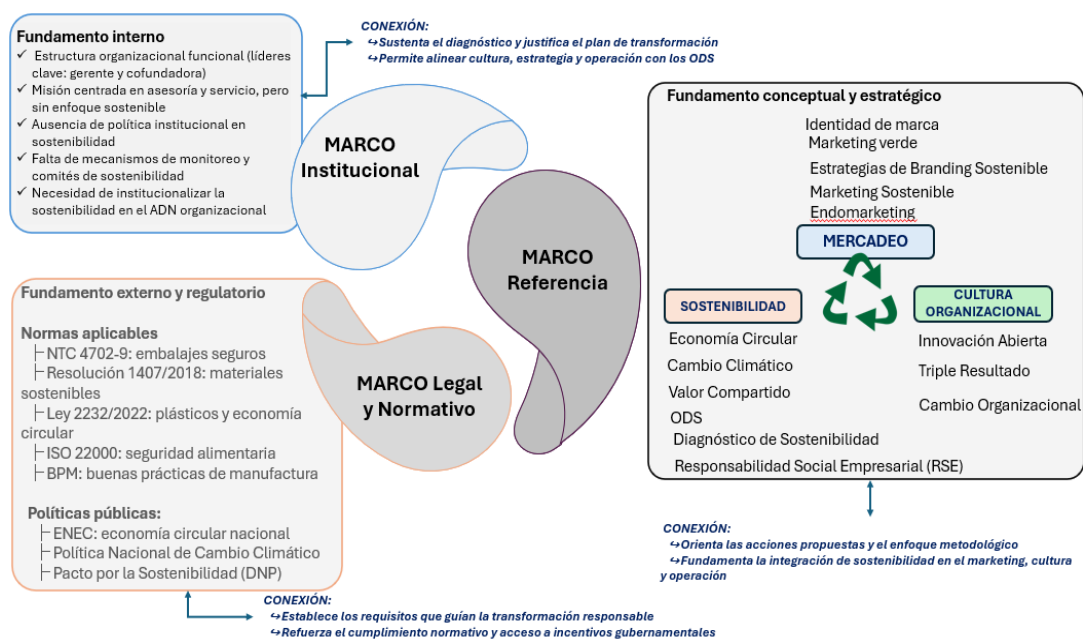
El diseño de este proyecto parte de un diagnóstico situacional profundo, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, el FODA, encuestas internas y análisis de materialidad. Estos instrumentos permitirán comprender el contexto interno y externo de la empresa, identificar oportunidades de mejora y orientar las decisiones estratégicas. La implementación del plan de intervención será evaluada en un periodo de 12 meses, bajo criterios de pertinencia, impacto y sostenibilidad.

Finalmente, este proyecto contempla las posibles barreras para su ejecución, incluyendo restricciones financieras, culturales y tecnológicas. La consideración de estos factores es fundamental para asegurar la viabilidad y escalabilidad de las acciones propuestas, contribuyendo a la creación de valor sostenible tanto para la empresa como para sus grupos de interés.

Este estudio se fundamenta en un marco general que integra teorías como la economía circular, el marketing sostenible y el valor compartido, las cuales orientan la transformación organizacional hacia la sostenibilidad. Conceptos como endomarketing, RSE y branding sostenible permiten comprender y guiar el cambio interno, alineando la cultura empresarial con los desafíos sociales y ambientales. Además, el marco legal colombiano incluyendo normas sobre gestión ambiental, residuos y seguridad laboral refuerza la necesidad de una intervención estratégica basada en la responsabilidad normativa y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, consolidando un modelo de negocio ético, competitivo y resiliente.

Figura 1

Marco General



Nota. Elaboración propia basada en datos de la empresa

Marco Institucional

El proyecto propuesto proporcionará beneficios significativos para la empresa Tintas y Máquinas S.A.S. al ofrecer un enfoque integral para maximizar su visibilidad en el mercado y promover su crecimiento sostenible. Allí la creación de estrategias de transformación conlleva beneficios significativos que pueden impulsar su crecimiento y éxito en el mercado. Estas estrategias proporcionan una guía clara y coherente para las actividades de promoción y ventas de la empresa, lo que ayuda a mejorar la eficiencia y la efectividad de sus esfuerzos. Además, ayudan a identificar y comprender mejor a su público objetivo, adaptando sus mensajes y acciones de manera más precisa, lo que aumenta las probabilidades de llegar a clientes potenciales interesados en sus productos o servicios.

1. Presentación general la empresa

Tintas y Máquinas S.A.S. es una empresa colombiana, constituida en diciembre de 2018, dedicada a la importación y comercialización de maquinaria para empaque y embalaje, con especial atención a los sectores alimentario y farmacéutico. Tiene su sede en Bogotá y atiende a nivel nacional, especialmente a productores de panela, dulces, abarrotos y bebidas.

- Forma jurídica: Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)
- CIIU: 4651 – Comercio al por mayor de computadoras, equipo periférico y programas de informática.
- Contacto: admin@tintasymasquinas.com.co –
www.tintasymasquinas.com.co

Tabla 1

Datos generales de la empresa Tintas y Máquinas S.A.S

Datos	Información
Nombre	Tintas y Máquinas S.A.S
Dirección	Carrera 69 B # 37a 47 sur, Bogotá, Colombia
Teléfono	324 3390030
Correo Electrónico	admin@tintasymaquinas.com.co
Redes Sociales	Instagram: @tintasymaquinas
	Facebook: @tintasymaquinas
	WhatsApp: +57 3125023037
Logo Institucional	
Sitio Web	Proveedor de equipos comerciales e industriales

Nota. Elaboración propia basada en datos de la empresa

<https://www.tintasymaquinas.com.co/>.

2. Referentes Estratégicos: Misión, Visión y Propósito de la Empresa

La misión de Tintas y Máquinas S.A.S. es especializarse en la comercialización y distribución de maquinaria para el manejo de alimentos. La empresa busca adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente, brindándoles asesoramiento personalizado y orientación para maximizar el retorno de inversión de los equipos adquiridos.

Por otro lado, la visión de la empresa se centra en posicionarse como el principal comercializador de maquinaria para la industria alimenticia y farmacéutica a nivel

nacional, brindando un servicio superior con soluciones tecnológicas a la medida de las necesidades de sus clientes.

El propósito de Tintas y Máquinas S.A.S. es facilitar el éxito de sus clientes mediante la oferta de equipos de alta calidad, con un enfoque especial en los sectores de alimentos y farmacéutica, apoyando el éxito a largo plazo de sus clientes a través de productos de calidad y un servicio excepcional.

Tintas y máquinas se enfoca en atender el mercado del sector industrial de alimentos con un portafolio de productos que impacta la cadena productiva, los principales clientes de esta empresa son productores de panela, dulces, abarroses y bebidas.

3. Productos y Servicios Ofrecidos (4P)

Productos: Tintas y Máquinas S.A.S. ofrece productos y maquinaria para empaquetar y embalaje, especialmente diseñados para alimentario y farmacéutico. El portafolio de productos incluye cintas de embalaje, cajas, tintas, entre otros, mientras que en el área de maquinaria se encuentran selladoras, codificadores, embotelladoras, entre otros equipos especializados.

Tintas & Máquinas S.A.S. (2025) destaca por ofrecer soluciones de empaque que contribuyen significativamente a la reducción de costos operativos y de materiales para sus clientes.

Tabla 2*Catálogo de productos*

Productos	Ilustraciones	
Cintas PVC Precintadoras		
Cinta Térmica (30, 35, 40, 45, 50, 55, 60)		
Cinta PVC blanca		
Cinta termo transfer		
Hot roll blanco		
Hot roll negro		
Caja de tipos (4x15, 3x15, SBC)		
Tinta indeleble		
Almohadilla		
Aceite mineral		

Nota. Elaboración propia basada en datos de la empresa donde se evidencian los productos consumibles que ofrece Tintas y Máquinas.

<https://www.tintasymaquinas.com.co/>.

Tabla 3*Catálogo de maquinaria*

Catálogo	Ilustraciones
Selladora de inducción	
Codificador manual	
Codificador de biela	
Codificador de inyección continua de tinta <i>inkjet</i>	
Selladora manual	
Embotelladora de líquidos 10 boquillas sin gas	

Túnel termo encogido económico		
Peladora de frutas y verduras		
Etiquetadora semiautomática		
Envases planos chequeador de peso estático		
Cerradora de cajas semi automática		
Detector de metales		
Empacadora automática con multicabezal		

Nota. Elaboración propia basada en datos de la empresa donde se evidencian la maquinaria que ofrece Tintas y Máquinas. <https://www.tintasymaquinas.com.co/>.

Precio: La estrategia de precios de Tintas y Máquinas S.A.S. se basa en un enfoque competitivo que tiene como objetivo ofrecer productos de alta calidad a precios justos. Esta estrategia refleja el valor añadido a través de la asesoría personalizada y el soporte integral que la empresa brinda a sus clientes. De este modo, la empresa se adapta a las necesidades de cada cliente y maximiza el retorno de inversión a largo plazo, garantizando una relación costo-beneficio favorable.

Plaza (Distribución): La sede de Tintas y Máquinas S.A.S. está ubicada en Bogotá, D.C., y su red de distribución se extiende a nivel nacional, con un enfoque especial en el sector industrial de alimentos. La empresa asegura una distribución eficiente y oportuna de sus productos, lo que garantiza que los clientes de todas las regiones del país reciban los equipos y servicios en tiempo y forma.

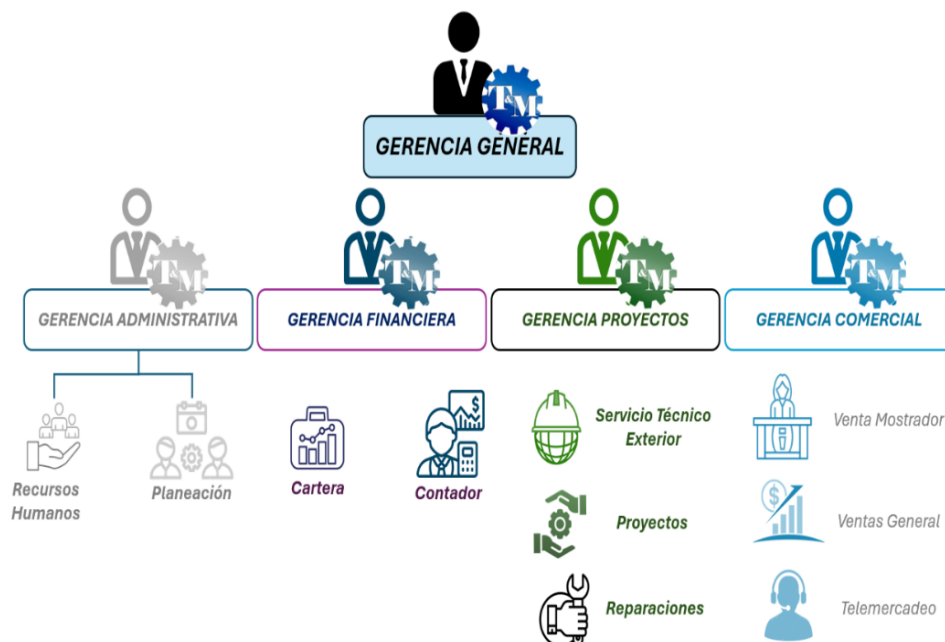
Promoción: Tintas y Máquinas S.A.S. utiliza diversas estrategias de promoción para llegar a sus clientes potenciales y fidelizar a los existentes. Estas estrategias incluyen una presencia en redes sociales como *Instagram* y *Facebook*, así como una página web funcional donde los clientes pueden consultar los productos, servicios y contactar directamente con la empresa. Además, la empresa se enfoca en el *marketing* directo y la participación en eventos y ferias del sector industrial, con el objetivo de mostrar sus innovaciones y fortalecer relaciones comerciales.

4. Estructura Organizacional y Análisis superficial de capacidades internas.

La empresa sigue una estructura organizacional funcional, lo que significa que se organizan en áreas especializadas en funciones específicas, aprovechando las habilidades y conocimientos especializados de su equipo humano. El Gerente General y Fundador, Efraín González, mantiene una supervisión directa sobre todas las áreas de la empresa, sin una estructura burocrática jerárquica, lo que fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente. Adriana Mejía, cofundadora, también juega un papel esencial en el día a día, supervisando las operaciones diarias para asegurar la normalidad en el funcionamiento de la empresa.

Figura 2

Estructura organizacional empresa Tintas y Máquinas S.A.S



Nota. Elaboración Propia de Estructura tomada de la empresa *Tintas y Máquinas* donde se visualiza una estructura jerárquica.

Se realiza un análisis superficial de capacidades internas, para este marco con el plan de intervención y teniendo en cuenta el objetivo del desarrollo. La cultura organizacional está centrada en la eficiencia operativa, pero aún no incorpora prácticas sostenibles como parte del ADN corporativo.

Tabla 4

Análisis superficial de capacidades internas críticas

Área de Capacidad Interna	Estado Actual	Impacto en la Transformación Sostenible	Acciones Sugeridas

Cultura organizacional	Enfoque tradicional orientado a la operación, baja conciencia en sostenibilidad	Obstaculiza la adopción de principios sostenibles y el compromiso del personal	Promover campañas de sensibilización, formación en ODS, y liderazgo sostenible
Liderazgo	Predomina un liderazgo operativo, reactivo ante el cambio	Limita la visión estratégica y el impulso del cambio organizacional	Fortalecer habilidades de liderazgo transformacional y sostenible
Recursos humanos	Ausencia de políticas de gestión del talento con enfoque en sostenibilidad	Afecta la atracción y retención de talento comprometido con valores sostenibles	Incluir criterios de sostenibilidad en reclutamiento, formación y evaluación del desempeño
Recursos tecnológicos	Infraestructura básica, sin integración de tecnología verde o sistemas ESG	Dificulta la medición y gestión de impactos ambientales y sociales	Incorporar herramientas digitales para monitoreo ESG y automatización sostenible

Nota. Elaboración Propia análisis superficial de capacidades internas información tomada de la empresa *Tintas y Máquinas*.

5. Diagnóstico Estratégico para la Transformación Sostenible

La empresa enfrenta retos estructurales que limitan su capacidad de alinearse con estándares internacionales de sostenibilidad y exigencias del mercado actual. No se evidencian políticas ambientales, sociales o de gobernanza (ASG), lo que la deja vulnerable ante cambios regulatorios y demandas del consumidor

consciente. Para priorizar los aspectos clave del Marco Institucional en un proceso de transformación sostenible, es fundamental centrarse en aquellos elementos que tienen mayor capacidad de incidir estructuralmente en la organización y asegurar continuidad, coherencia y gobernanza en las decisiones estratégicas. Basado en el marco institucional, los siguientes criterios son clave:

Tabla 5

Criterios

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	Aspecto Clave	IMPACTO (1-5)	VIABILIDAD (1-5)	URGENCIA (1-5)	Puntaje Total Max (15)	Prioridad
Compromiso Directivo	Designación de líderes con competencias en sostenibilidad.	Compromiso directivo y liderazgo sostenido	5	4	5	14	Muy Alta
	Asignación de recursos para implementar cambios institucionales.						
	Alineación del discurso institucional con los objetivos sostenibles.						
Existencia de una Política Institucional de Sostenibilidad	Establecer una política formal que oriente todas las decisiones organizacionales hacia la sostenibilidad.	Política institucional de sostenibilidad	5	4	4	13	Muy Alta
	Incluir en esta política los principios de responsabilidad social, ambiental y económica.						
Marco Normativo y de Gobernanza	Revisión y ajuste de estatutos, reglamentos y procedimientos internos para incluir criterios de sostenibilidad.	Revisión del marco normativo interno	4	3	4	11	Alta
	Definición de roles y responsabilidades claras respecto a la sostenibilidad, debido que NO se cuenta con departamento de sostenibilidad	Creación de comité de sostenibilidad	4	3	3	10	Alta
	Creación de un comité u órgano de gobernanza específico para este propósito.						
Participación y Articulación Multinivel	Fomentar la participación activa de todos los niveles de la organización, debido que para promover actividades hay dependencia de marketing externo,	Participación de grupos de interés (internos y externos)	3	3	3	9	Media
	Establecer mecanismos de diálogo con grupos de interés internos (Entre áreas) y externos.						
	Promover alianzas con otras instituciones para apoyar la transformación.	Integración de sistemas de evaluación y seguimiento ESG	4	2	3	9	Media
Sistema de Evaluación y Seguimiento	Incorporar indicadores de sostenibilidad en los sistemas de monitoreo y evaluación institucional.	Establecimiento de alianzas interinstitucionales	3	2	2	7	Baja
	Utilizar la información para ajustar las estrategias y rendir cuentas ante la comunidad y otras partes interesadas						

Nota. Elaboración propia basada en datos de la empresa para priorizar los aspectos clave para el proceso de transformación sostenible.

6. Análisis del Sector y contexto externo

El packaging o embalaje ha evolucionado significativamente, adaptándose a cambios sociales, tecnológicos y ambientales. Actualmente, cumple un papel

fundamental tanto en la funcionalidad del producto como en su percepción de valor, reflejando también avances en sostenibilidad (Siracusa, 2012).

En Colombia, el sector de máquinas para empaque de alimentos representa entre el 22 % y el 24 % del PIB industrial desde el año 2000. Su crecimiento ha estado impulsado por la mayor demanda de alimentos procesados y la modernización de procesos productivos mediante tecnologías como el envasado al vacío, las termo formadoras, las llenadoras automáticas y los sistemas de etiquetado (Doria Martínez & Uribe Solano, 2006).

Tintas y Máquinas S.A.S., empresa perteneciente a la industria manufacturera, se encuentra en un entorno cada vez más competitivo, marcado por la adopción de tecnologías avanzadas, automatización y criterios de sostenibilidad (Díaz et al., 2023). A partir de la pandemia por COVID-19, se han acelerado las exigencias hacia modelos de negocio más ágiles e internacionalizados, lo cual obliga a las empresas del sector a adaptarse con rapidez.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022), la industria manufacturera ha mostrado un crecimiento sostenido en producción e inversión, respaldado por políticas gubernamentales favorables. Sin embargo, aún enfrenta desafíos como la volatilidad económica, los costos logísticos y la baja adopción de tecnologías de punta. Solo el 27 % de las empresas manufactureras en Colombia utilizan tecnologías avanzadas (DANE, 2022).

El sector industrial ha experimentado altibajos en los últimos cuatro años, pero mantiene una tendencia de crecimiento moderado. El subsector de alimentos y bebidas destaca por su dinamismo, mientras que otros como textiles y calzado

enfrentan mayores dificultades por la competencia internacional y la falta de inversión (García Hernández et al., 2020).

Pese a la automatización, el sector manufacturero sigue siendo fuente importante de empleo directo e indirecto. No obstante, la falta de infraestructura adecuada, los costos elevados de transporte y la inestabilidad política y económica continúan afectando la competitividad (Maldonado Pinto & Portilla-Barco, 2020).

Desempeño del Sector en los Últimos Años

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2022, 6.775 establecimientos industriales ocuparon a 710.462 personas, de las cuales 581.334 fueron contratadas directamente por las industrias (DANE, 2022). Sin embargo, informes del Departamento Nacional de Planeación (DNP) indican que, en junio de 2024, la producción del sector manufacturero se contrajo un 4,8%, mientras que las ventas totales cayeron un 4,5% (DNP, 2024).

Tendencias Tecnológicas

La automatización y la transformación digital han cobrado relevancia en la manufactura colombiana. ProColombia destaca la importancia de establecer una visión transversal de transformación digital, contar con líderes que impulsen esta

cultura y colaborar con el ecosistema del mercado para potenciar la innovación (ProColombia,2023). Eventos como Andina Pack 2023 han exhibido innovaciones en procesamiento de alimentos, bebidas, productos farmacéuticos y cosméticos, resaltando la conexión entre la academia y la industria (Andina Pack, 2023).

Desafíos del Sector

Competencia Extranjera: La importación de productos manufacturados, especialmente de países como China, ha aumentado la competencia para los productores locales. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), durante 2022 y 2023, China se mantuvo como el principal origen de las importaciones hacia Colombia, representando más del 23 % del total en 2023, con una alta participación en sectores como maquinaria, productos electrónicos, y bienes manufacturados en general (DANE, 2024a; DANE, 2024b). En respuesta a este panorama, el gobierno colombiano implementó un arancel del 35 % a la importación de barras de acero de países sin acuerdos comerciales, buscando apoyar a la industria siderúrgica nacional (El País, 2024).

Volatilidad en Precios de Materias Primas: La fluctuación en la Tasa Representativa del Mercado (TRM) ha sido un factor determinante en la dinámica económica del país, especialmente para sectores dependientes de insumos importados, como el metalmecánico. Por ejemplo, en 2022 la TRM osciló entre \$3.700 y más de \$5.100 COP por dólar, y durante 2023 continuó presentando variaciones significativas que afectaron el costo de materias primas y maquinaria importada (Banco de la República, 2024). Esta volatilidad representa un riesgo para empresas como Tintas y Máquinas S.A.S., que deben ajustar

constantemente sus estrategias de costos y precios para mantener su competitividad.

Infraestructura Deficiente: Limitaciones en la infraestructura logística han dificultado la eficiencia en la distribución y exportación de productos, afectando la competitividad del sector. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha adoptado medidas para enfrentar estas dificultades, como la implementación de aranceles específicos para proteger la producción nacional (MINCIT, 2024).

7. Análisis de Marco Institucional y Conexión con los Objetivos

Este diagnóstico institucional revela debilidades estructurales clave, como la ausencia de una política de sostenibilidad, la falta de mecanismos formales de gobernanza ambiental y social, y una estructura organizacional que limita la toma de decisiones estratégicas. Estas deficiencias coinciden con lo señalado por la ISO 26000 (Organización Internacional de Normalización, 2010), que destaca la necesidad de integrar la sostenibilidad en la gobernanza corporativa.

Además, la empresa no dispone de indicadores ESG ni sistemas de monitoreo para evaluar su desempeño en áreas esenciales como el medio ambiente, lo social y la gobernanza, elementos cruciales en un entorno cada vez más regulado (Global Reporting Initiative, 2021). Esta situación subraya la necesidad de implementar un plan de transformación que refuerce las capacidades internas, alinee la misión institucional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015) y establezca una base normativa interna sólida.

En respuesta a estos desafíos, se propone un modelo de transformación organizacional basado en tres pilares fundamentales: mercadeo, cultura organizacional y sostenibilidad. Este enfoque tiene como objetivo generar cohesión interna, fortalecer la legitimidad ante los grupos de interés y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Al mismo tiempo, se busca alinear las estrategias de la empresa con los principios clave para su desarrollo integral y su adaptación a las demandas actuales del mercado.

El diagnóstico institucional pone en evidencia debilidades estructurales significativas que resaltan la necesidad de una transformación profunda para que avance hacia un modelo de negocio más sostenible. En este contexto, los objetivos del proyecto desde la elaboración de un diagnóstico situacional, la definición de un enfoque de transformación sostenible, la implementación de acciones concretas, el diseño de un plan de intervención y la propuesta de un modelo organizacional están orientados a superar dichas debilidades, alinear la organización con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y posicionarla como un referente de sostenibilidad en su sector.

Marco de Referencia

Este marco de referencia busca contextualizar la integración de prácticas de responsabilidad social y ambiental en las estrategias de marketing de Tintas y Máquinas S.A.S., con el fin de promover una transformación sostenible que fortalezca su desempeño comercial y su compromiso ético con la sociedad. Para ello, se plantean tres ejes fundamentales: mercadeo, sostenibilidad y cultura organizacional. El enfoque en mercadeo considera cómo incorporar valores

sostenibles en las estrategias comerciales; la sostenibilidad analiza principios como la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible; y la cultura organizacional aborda los cambios internos necesarios para adoptar estas prácticas de forma efectiva. Además, el marco se estructura en dos componentes: una revisión de teorías clave, modelos aplicados y una matriz conceptual que relaciona los conceptos centrales con su aplicación en la empresa.

Sostenibilidad

Economía Circular

La Estrategia Nacional de Economía Circular (ENEC), implementada por el Gobierno de Colombia en 2019, tiene como principal objetivo transformar el modelo económico del país hacia un sistema más sostenible.. En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, la ENEC busca incrementar la tasa de reciclaje y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, proponiendo un enfoque sistémico que contempla la colaboración entre los sectores público y privado. Se espera que la implementación de esta estrategia genere beneficios tanto económicos como ambientales, contribuyendo al desarrollo sostenible del país y posicionando a Colombia como un referente en la transición hacia una economía más circular.

En Colombia, la Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono y Resiliente al Clima (ECDBC), presentada en 2024, se configura como un marco integral para guiar al país hacia un modelo de desarrollo sostenible. Estas políticas reflejan un compromiso con la sostenibilidad y un modelo de desarrollo más respetuoso con el medio ambiente, en el que se busca la articulación de las

acciones del sector privado y público para alcanzar un futuro bajo en carbono y resiliente al clima.

Figura 3

Etapas de la ECDBC 2011-2050



Nota: Tomada de (Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo En Carbono y Resiliente Al Clima (ECDBC) -, 2024)

La estrategia está alineada con las proyecciones de desarrollo sostenible de largo plazo, con metas para 2030 y 2050. Establece un camino claro para alcanzar una economía baja en carbono, fomentando la innovación tecnológica y la cooperación internacional.

Teoría de la Economía Circular

La teoría de la economía circular promueve un modelo de producción y consumo que busca minimizar el desperdicio, fomentar la reutilización, el reciclaje y la

regeneración de materiales y recursos (Geissdoerfer et al., 2017). A diferencia del modelo lineal tradicional, que sigue el patrón de "tomar, hacer, desechar", la economía circular establece un sistema cerrado donde los productos y materiales mantienen su valor durante el mayor tiempo posible. Este enfoque es esencial para la creación de modelos de negocios sostenibles, ya que no solo se enfoca en la rentabilidad, sino también en la reducción de los impactos negativos sobre el medio ambiente. En el caso específico de Tintas y Máquinas S.A.S., la economía circular puede implementarse en la transformación de los procesos productivos y en la gestión de residuos, lo que contribuiría a la sostenibilidad de sus operaciones y a una mejor percepción de la marca en el mercado, posicionándola como un referente en prácticas responsables.

Cambio Climático

El Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC) de Colombia se estableció en 2012 y actualizado en 2015 (PNACC) -, 2022) para guiar al país en la adaptación a los efectos del cambio climático, minimizando los impactos negativos en los sectores más vulnerables y promoviendo un desarrollo sostenible. El PNACC se enfoca en una adaptación progresiva, alineada con los compromisos de Colombia en el marco internacional, como el Acuerdo de París, con metas específicas a corto, medio y largo plazo, como las proyecciones hasta 2030. La Política Nacional de Cambio Climático de Colombia, que establece un enfoque para enfrentar los desafíos del cambio climático, también fomenta la adaptación a los impactos del cambio climático y la promoción de un desarrollo bajo en carbono y resiliente.

Esta política incluye planes a largo plazo, con proyecciones hasta 2030 y 2050, y se enfoca en la integración de acciones de mitigación y adaptación en todos los sectores productivos, promoviendo el uso de energías renovables y la eficiencia energética. La política busca garantizar que las áreas de gobierno y los sectores productivos trabajen conjuntamente para alcanzar los objetivos de sostenibilidad y reducción de emisiones. Andi. (2015).

Figura 4

Componentes de la Política nacional de cambio climático



Nota: Tomado de Andi. (2015). *Política nacional de cambio climático: Toma de decisiones*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

En cuanto a los estudios nacionales, el artículo de Iris María Vélez Osorio (2024) titulado "Las prácticas de sostenibilidad en las empresas industriales y su relación con el desempeño exportador" explora cómo las políticas de sostenibilidad impactan positivamente el desempeño de las empresas

manufactureras en Colombia, particularmente en el contexto de las exportaciones.

A través de un análisis de 1570 empresas, se observa que la implementación de prácticas sostenibles, como la reducción del consumo de energía y la gestión eficiente de residuos, no solo beneficia al medio ambiente, sino que también mejora la competitividad en el mercado internacional. Esto sugiere que las prácticas sostenibles pueden ser un factor determinante para el éxito comercial de las empresas colombianas en un entorno global cada vez más consciente de la sostenibilidad.

Teoría de la Creación de Valor Compartido

La teoría de la creación de valor compartido, propuesta por Porter y Kramer (2014), sostiene que las empresas pueden generar valor económico al mismo tiempo que abordan problemas sociales y ambientales. Porter y Kramer argumentan que las empresas tienen la oportunidad de identificar oportunidades de negocio mientras resuelven desafíos sociales y ambientales, lo que crea valor tanto para la organización como para la comunidad.

En el contexto de Tintas y Máquinas S.A.S., integrar la sostenibilidad en su estrategia empresarial no solo contribuiría a mejorar su competitividad en los mercados local y nacional, sino que también consolidaría su imagen como una marca responsable y comprometida con el bienestar social y ambiental.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

En 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que buscan erradicar la pobreza, promover el crecimiento económico inclusivo y proteger el medio ambiente. Estos objetivos ofrecen un marco global aplicable también al sector empresarial. Tintas y Máquinas S.A.S., alineada con estos principios, ha decidido incorporar ciertos ODS en su estrategia organizacional. En una reunión de junta directiva, se definió como propósito evaluar su impacto, identificar oportunidades de implementación y establecer acciones que contribuyan al desarrollo sostenible de la empresa y su entorno. Gámez, M. J. (2025).

Los **ODS seleccionados** fueron:

- **ODS 7:** Garantizar el acceso a energía asequible, segura y sostenible, como base para el funcionamiento de sectores clave.
- **ODS 8:** Promover el crecimiento económico inclusivo, el empleo decente y enfrentar los desafíos del mercado laboral global.
- **ODS 9:** Construir infraestructuras resilientes y fomentar la innovación como impulsores de productividad y competitividad.
- **ODS 12:** Establecer patrones responsables de consumo y producción, esenciales para preservar los recursos y la calidad de vida futura.

Con esta integración, Tintas y Máquinas S.A.S. busca fortalecer su compromiso social y ambiental, alineándose con esfuerzos globales de sostenibilidad.

Encuesta de Diagnóstico de Sostenibilidad

Realizada por la Superintendencia de Sociedades (2024) evidenció que, de las 1107 sociedades encuestadas, solo el 28% (equivalente a 287 sociedades)

contaban con procedimientos de diseño, dirección y aprobación de programas de sostenibilidad. Sin embargo, un 72% (820 sociedades) aún no contaban con dichos procedimientos, lo que destaca una gran oportunidad para mejorar la adopción de prácticas sostenibles en las empresas colombianas.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), implica que las empresas adopten prácticas comerciales responsables que tengan un impacto positivo en la sociedad. La responsabilidad social empresarial implica el compromiso voluntario de las empresas de contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad en la que operan, y de gestionar sus impactos en todas las partes interesadas de manera ética y transparente." (Carroll & Buchholtz, 2014).

Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sostiene que las empresas tienen la responsabilidad de actuar de manera ética y contribuir al bienestar de la sociedad y el medio ambiente. Al integrar prácticas de RSC en el plan de marketing, la empresa Tintas y Máquinas S.A.S puede mejorar su reputación y generar valor a largo plazo. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) implica la integración voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con las partes interesadas. Esto implica ir más allá del cumplimiento de las obligaciones legales y éticas básicas, para contribuir activamente al bienestar social, económico y ambiental de la sociedad en general (Carroll & Buchholtz, 2014).

Figura 5

Ranking empresas sector industrial con responsabilidad sostenible



Nota. Elaboración propia, basadas en cifras de *MERCO* (2023).

Mercadeo

Teoría del Marketing Sostenible

La teoría del marketing sostenible enfatiza la integración de aspectos ambientales y sociales en las estrategias de marketing para generar valor para la empresa y la sociedad y el medio ambiente (Kotler et al., 2011). Este enfoque amplía las tradicionales 4 P's del marketing (producto, precio, plaza y promoción) con la adición de tres nuevas P's: personas, planeta y provecho, lo que permite que las empresas adopten prácticas más responsables y éticas en todas sus operaciones. El marketing sostenible se vuelve esencial para la transformación de las empresas hacia modelos de negocios más alineados con las expectativas de los consumidores conscientes sobre el impacto social y ambiental de las organizaciones. En este contexto, Tintas y Máquinas S.A.S. puede implementar estrategias de marketing que no solo resalten sus productos y servicios, sino

también sus esfuerzos por contribuir al bienestar social y ambiental, fortaleciendo su presencia en un mercado cada vez más competitivo.

Estrategias de Branding Sostenible

Las estrategias de branding sostenible implican la creación y gestión de una identidad de marca que refleja el compromiso de una empresa con la sostenibilidad, el medio ambiente y la responsabilidad social. Estas estrategias buscan alinear los valores de la marca con las expectativas de los consumidores conscientes del impacto ambiental y social, utilizando prácticas y mensajes que destaquen la sostenibilidad en todas las dimensiones de la marca, desde el diseño de productos hasta las comunicaciones y las operaciones internas. Un branding sostenible puede involucrar la adopción de materiales ecológicos, la promoción de la eficiencia energética, el uso de procesos de producción responsables y la participación en iniciativas comunitarias. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016)

Endomarketing.

Según Kotler y Keller (2012), el endomarketing se centra en aplicar principios de marketing internos para mejorar la relación con los empleados, aumentar su satisfacción y potenciar su desempeño dentro de la organización. su objetivo es alinear a los trabajadores con los valores y objetivos de la empresa, promoviendo un ambiente laboral positivo y fomentando el compromiso, lo que, a su vez, impacta positivamente en la productividad y el desempeño organizacional.

Según González y Hernández (2012) el endomarketing persigue tres objetivos, que busca que la estrategia se relacione con el plan estratégico empresarial, o en este sentido con el Plan de Desarrollo Institucional, la misión, visión y valores corporativos; los objetivos son (1) Objetivo general. Lograr una motivación y satisfacción constante a los empleados para que esta sea transmitida a los usuarios externos. (2) Objetivo estratégico que debe estar en relación con el ambiente interno, la eficiencia y la calidad. (3) Objetivo táctico que busca la máxima comprensión del meta sistema de la organización.

Identidad de marca

Según Aaker (1996), la identidad de marca no se limita a elementos visuales como logotipos y colores, sino que también abarca la percepción emocional que los consumidores desarrollan hacia la marca. Este aspecto resulta clave en un mercado altamente competitivo, ya que permite generar una conexión duradera con el público objetivo y fortalecer el valor de la empresa dentro de un enfoque sostenible.

Modelos conceptuales

La transformación sostenible de Tintas y Máquinas S.A.S. requiere fundamentos teóricos que guíen sus acciones estratégicas. La siguiente tabla sintetiza modelos clave que respaldan el plan de intervención, destacando su enfoque, aplicación y beneficios. Estos marcos permiten estructurar el cambio de forma integral, fortaleciendo la sostenibilidad económica, social y ambiental de la empresa, al tiempo que mejoran su posicionamiento y competitividad.

Tabla 6

Modelos Conceptuales

Modelo	Autor(es)	Enfoque Central	Aplicación en Tintas y Máquinas S.A.S.	Beneficios Clave
Triple Resultado (Triple Bottom Line)	Elkington (1997)	Evaluar sostenibilidad con base en lo económico, social y ambiental	Identificar acciones que generen valor financiero, impacto positivo social y ambiental	Mejora reputación, eficiencia operativa y alineación con ODS
Cambio Organizacional	Kotter (1996)	Ocho pasos para gestionar el cambio de forma estructurada	Planificar e implementar la transformación sostenible paso a paso, involucrando a todos los niveles	Ordena el proceso de cambio, fortalece liderazgo, consolida cultura sostenible
Innovación Abierta	Chesbrough (2003)	Integrar conocimiento externo para innovar	Colaborar con universidades, clientes y aliados para desarrollar soluciones sostenibles	Mayor innovación, adaptación ágil, posicionamiento competitivo
Gestión del Cambio Social y Ambiental	Cramer & van der Heijden (2006)	Sostenibilidad como gestión integral de lo interno y el entorno	Incorporar prácticas sostenibles en la cultura organizacional y en la interacción con stakeholders	Mejora percepción externa, impulsa coherencia interna
Valor Compartido	Porter & Kramer (2011)	Generar valor económico resolviendo problemas sociales y ambientales	Identificar oportunidades de negocio sostenibles que beneficien tanto a la empresa como a la comunidad	Aumenta competitividad, impacto social y visibilidad de marca

Marketing Interno (Endomarketing)	Rafiq & Ahmed (2003)	Satisfacción del cliente interno y coordinación interfuncional	Motivar empleados y alinear cultura interna con sostenibilidad; fortalecer servicio al cliente	Mejora clima laboral, calidad del servicio y compromiso con la estrategia
--	----------------------	--	--	---

Los modelos seleccionados permiten a Tintas y Máquinas S.A.S. abordar la sostenibilidad desde distintas dimensiones. El Triple Resultado equilibra lo económico, social y ambiental; Kotter y la gestión del cambio sostenible aportan estructura al proceso; mientras que la Innovación Abierta y el Valor Compartido abren oportunidades externas para crecer con impacto positivo. Finalmente, el endomarketing asegura compromiso interno y coherencia cultural. En conjunto, estos modelos fortalecen la capacidad de la empresa para transformarse de forma integral, coherente y competitiva.

Revisión crítica de estudios previos:

Uribe Arévalo (2023) llevó a cabo una investigación sobre la responsabilidad del marketing verde, donde aborda la importancia y el papel de este enfoque en el contexto actual. El término "marketing verde" se centra en estrategias que promueven productos o servicios con un enfoque en la sostenibilidad ambiental, incluyendo el desarrollo, la promoción y la comercialización de productos ecológicos, así como la comunicación de prácticas empresariales sostenibles y el fomento de un comportamiento responsable por parte de los consumidores. Las empresas pueden asumir la responsabilidad de sus impactos ambientales y

adoptar prácticas de marketing que contribuyan a la protección del medio ambiente. Esto implica considerar no solo el ciclo de vida del producto, sino también la cadena de suministro, el embalaje, la distribución y otras áreas relevantes.

El artículo de Andrés Santiago Rodríguez Ron (2024) explora la evolución del marketing hacia un enfoque más sostenible, en respuesta a la creciente preocupación por el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial (RSE). Desde una perspectiva histórica, se analiza el impacto de la globalización y el comercio electrónico en el marketing, destacando el surgimiento de nuevas prácticas que integran consideraciones sociales y ambientales. Rodríguez Ron señala que el marketing sostenible, que se origina en el marketing social, busca equilibrar los intereses de las empresas con las necesidades de desarrollo sustentable. Se presentan diversas definiciones y enfoques sobre el marketing sostenible a lo largo de las décadas, desde los trabajos pioneros de Henion y Kinnear (1976) hasta las definiciones contemporáneas que enfatizan la importancia de la sostenibilidad.

El artículo también propone estrategias de marketing sostenible que abarcan las cuatro P's tradicionales (producto, precio, plaza y promoción) y añade tres nuevas P's: personas, planeta y provecho. Esta integración del artículo de Rodríguez Re variables busca fomentar un consumo responsable y promover un impacto positivo en el entorno. Además, se destaca el papel de la RSE como un componente esencial para la competitividad empresarial en un mercado cada vez más consciente de su impacto social y ambiental.

En el artículo de Giraldo-Patiño et al. (2021), se aborda la creciente preocupación por los impactos negativos del desarrollo industrial en el medio ambiente, como la escasez de recursos naturales y la degradación de los ecosistemas. Los autores argumentan que el marketing sostenible puede jugar un papel fundamental en la promoción de prácticas que fomenten la conservación ambiental y la responsabilidad social organizacional (RSO).

El estudio destaca que el marketing sostenible integra los principios de la RSO y propone un enfoque que alinea las necesidades de los consumidores con los objetivos organizacionales y ambientales. A través de una revisión sistemática de la literatura y la identificación de proyectos interinstitucionales relacionados con la sostenibilidad, el documento propone estrategias de marketing que responden a las demandas actuales del mercado, como el desarrollo de productos ecológicos.

Los autores concluyen que para que el marketing sostenible sea efectivo, es crucial aplicar una responsabilidad social fundamental que guíe las prácticas organizacionales. Esto no solo beneficia al medio ambiente, sino que también posiciona a las organizaciones como líderes en sostenibilidad, generando un valor adicional que atrae a consumidores conscientes.

Identificación de brechas en la literatura:

El resumen describe la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE) en el contexto de Tintas y Máquinas S.A.S., una PYME en Colombia. Aunque existen estudios sobre RSE y marketing sostenible en grandes corporaciones, la investigación señala que falta un enfoque práctico para

las PYMES, especialmente en mercados emergentes. Los estudios previos, como los de Uribe Arévalo (2023), Rodríguez Ron (2024), y Vélez Osorio (2024), ofrecen marcos generales, pero no abordan cómo aplicar estrategias sostenibles adaptadas a las capacidades y necesidades específicas de las PYMES colombianas.

La investigación propuesta busca llenar estos vacíos al ofrecer recomendaciones específicas para pequeñas y medianas empresas que desean integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio, sin copiar los enfoques de grandes corporaciones. Además, se plantea el uso de herramientas como el análisis FODA y PESTEL, con el objetivo de adaptar estrategias de sostenibilidad y mejorar la competitividad de la empresa en el mercado local.

El caso de Tintas y Máquinas S.A.S. se utilizará como ejemplo concreto para mostrar cómo una PYME puede implementar cambios organizacionales y de comunicación para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Esto no solo mejoraría su huella ambiental, sino también su visibilidad, reputación y competitividad. En conclusión, el proyecto proporcionará un enfoque práctico para que las PYMES colombianas adopten prácticas sostenibles, fortaleciendo su presencia en el mercado y contribuyendo al cumplimiento de los ODS a nivel global.

Conceptos clave

Tabla 7

Conceptos Clave

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
La transformación organizacional	Proceso integral y profundo que lleva a una organización a modificar de manera significativa su estructura, cultura, procesos, estrategias y enfoques operativos con el fin de adaptarse a cambios en el entorno, mejorar su desempeño y asegurar su competitividad a largo plazo. El proceso implica una reestructuración en tecnología, recursos humanos y cultura organizacional, para crear una visión compartida más efectiva y eficiente frente a los desafíos del entorno. Kotter, J. P. (1996).
Análisis de materialidad	Proceso mediante el cual una empresa identifica y evalúa los aspectos o temas que son más relevantes o significativos para sus diferentes grupos de interés (<i>stakeholders</i>), como los empleados, clientes, proveedores, accionistas, la sociedad y el medio ambiente. Este análisis se centra en entender los impactos potenciales que estas cuestiones pueden tener en la estrategia y operación de la empresa, así como en las expectativas y preocupaciones de los <i>stakeholders</i> . El objetivo principal del análisis de materialidad es priorizar y enfocar los recursos de la empresa en los temas más relevantes para el éxito a largo plazo de la organización. Vives (2011)
SG-SST.	El SG-SST busca integrar la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, promoviendo un ambiente laboral seguro y saludable. Según el Ministerio del Trabajo de Colombia (2019), este sistema debe estar basado en la identificación, evaluación y control de riesgos que puedan afectar la salud de los trabajadores.
Manejo de Residuos Sólidos en el SG-SST.	El manejo adecuado de residuos sólidos es fundamental dentro del SG-SST, ya que los residuos pueden ser fuentes de riesgos biológicos, químicos y mecánicos. El Decreto 1072 de 2015 establece que el manejo de residuos es parte de la identificación de peligros y debe incluir medidas preventivas y correctivas para garantizar un entorno laboral seguro (Gobierno de Colombia, 2015).

Nota. Elaboración propia

Marco Legal

En el marco legal según La Constitución Nacional en desarrollo de este principio, consagró en su Art. 80 que: "El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Además, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas de zonas fronterizas. Camelo (2022)

Lo anterior implica asegurar que la satisfacción de las necesidades actuales se realice de una manera tal que no comprometa la capacidad y el derecho de las futuras generaciones para satisfacer las propias. A partir de la siguiente tabla se consolida las normas, resoluciones, leyes y políticas que se relacionan para el enfoque del proyecto:

Tabla 8

Matriz Legal

SECTOR	DESCRIPCIÓN
Gestión de la Energía	Resolución 1283 de 2016 – Gestión eficiente de la energía
	Resolución 1303 de 2018- Gestión eficiente de la energía
	Decreto 284 del 2018 – Gestión integral de los RAEE
	Ley 2232 de 2022 07 de julio de 2022. “Por la cual se establecen medidas tendientes a la reducción gradual de la producción y consumo de ciertos productos plásticos de un solo uso y se dictan otras disposiciones.”
	Resolución 222 de 2011- Requisitos para la gestión ambiental integral de equipos y desechos que consisten, contienen o están contaminados con Bifenilos Policlorados (PCB).
Gestión de residuos	Resolución 1362 de 2007 – Requisitos y el procedimiento para el Registro de Generadores de Residuos o Desechos Peligrosos, a que hacen referencia los artículos 27 y 28 del Decreto 4741 del 30 diciembre de 2005.
	Decreto 4741 del 2005 – Prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.
	Decreto 1076 del 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.
	Resolución 1023 de 2005 – Guías ambientales como instrumento de autogestión y autorregulación
	Ley 2169 de 2021 Impulsa el desarrollo bajo en carbono del país mediante el establecimiento de metas y medidas mínimas en materia de carbono neutralidad y resiliencia climática.
	Ley 1753 de 2015 Formulación e implementación de planes sectoriales de adaptación al cambio climático y planes de acción sectorial de mitigación de la Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono.
	Norma Técnica Colombiana NTC 4702-9: Esta norma establece los requisitos y ensayos necesarios que deben cumplir los embalajes y envases utilizados para el transporte de mercancías peligrosas de Clase 9. Medio Ambiente Leyes. (s. f.). https://www.minambiente.gov.co/normativa/leyes/
El sector de maquinaria para empaque y embalaje en Colombia	Resolución 1407 de 2018 del Ministerio de Ambiente: Regula el uso de empaques fabricados con materiales como papel, cartón, plástico,

	<p>vidrio y metal. Medio Ambiente Leyes. (s. f.). https://www.minambiente.gov.co/normativa/leyes/</p>
	<p>Resolución 0834 de 2013: Establece los criterios generales que deben seguir los envases y equipamientos alimentarios en contacto con alimentos. Incluye materiales como vidrio, plástico y metal, regulando su seguridad e idoneidad para el contacto directo con productos alimenticios Medio Ambiente Leyes. (s. f.). https://www.minambiente.gov.co/normativa/leyes/</p>
	<p>Ley 2232 de 2022: Regula los aspectos relacionados con los envases y empaques, enfocándose en la reducción del impacto ambiental de los materiales plásticos utilizados en la industria Medio Ambiente Leyes. (s. f.). https://www.minambiente.gov.co/normativa/leyes/</p>
	<p>La ISO 22000:2018 es una norma internacional que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria (SGSA). Su objetivo principal es garantizar que los alimentos sean seguros a lo largo de toda la cadena de suministro Medio Ambiente Leyes. (s. f.). https://www.minambiente.gov.co/normativa/leyes/</p>
Políticas gubernamentales	<p>Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible: Formulada por el Ministerio de Ambiente, esta política tiene como objetivo orientar la transición hacia patrones de producción y consumo más sostenibles. Con incentivos y estrategias de apoyo, se busca mejorar la competitividad de las empresas y se promueve el cuidado del medio ambiente (Ministerio de Ambiente, 2023).</p>
	<p>Pacto por la Sostenibilidad: Este acuerdo impulsado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) busca promover la transformación social mediante la educación y la cultura ambiental, fomentando prácticas empresariales responsables y sostenibles en todos los sectores, incluido el manufacturero (Colaboración DNP, 2023).</p>
	<p>Políticas Públicas Ambientales: El Ministerio de Ambiente establece directrices para la planificación, protección, prevención y control de los recursos naturales. Las políticas ambientales son un pilar clave para que las empresas, incluyendo aquellas del sector de maquinaria para empaque, adopten prácticas que mitiguen el impacto ecológico de sus operaciones. Entre las principales estrategias se incluyen el uso eficiente de recursos, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y la promoción de la economía circular en la producción (Ministerio de Ambiente, 2023).</p>

Nota. Elaboración propia basada

Diseño Metodológico

Para impulsar la intervención empresarial en Tintas y Máquinas S.A.S. hacia procesos de transformación sostenible en un plazo de 12 meses, se realizó un diagnóstico organizacional que sirvió como base para orientar los procesos de cambio. La metodología seleccionada fue diseñada teniendo en cuenta la

naturaleza de la empresa, sus desafíos actuales y las necesidades específicas en sostenibilidad, cultura organizacional y posicionamiento estratégico. A continuación, se detallan el enfoque metodológico, las fases del diagnóstico, los instrumentos de recolección de información y el análisis respectivo.

Enfoque de la Investigación

La presente investigación adopta un enfoque inductivo, transversal, aplicado y descriptivo, coherente con su propósito transformador y con las necesidades específicas de una microempresa del sector comercial. Esta elección metodológica se fundamenta en la literatura científica relevante en los campos de la administración estratégica, la gestión del cambio organizacional y la sostenibilidad empresarial (Corbetta, 2007; Elkington, 1997; Hernández et al., 2014).

Desde una perspectiva inductiva, se parte del análisis de realidades organizacionales concretas como dinámicas internas, percepción de cultura, liderazgo y sostenibilidad para generar inferencias, identificar patrones y formular estrategias de mejora. Según Hernández et al. (2014), este enfoque es especialmente útil en estudios organizacionales transformadores que buscan generar conocimiento aplicado desde la observación directa.

El diseño transversal, por su parte, permite capturar el estado actual de la organización en un momento específico, facilitando la comprensión de variables clave como clima laboral, posicionamiento de marca y percepción de sostenibilidad. Bryman (2016) destaca que este diseño es ideal para diagnósticos

organizacionales que requieren establecer correlaciones entre factores sin necesidad de análisis longitudinal.

El enfoque aplicado y descriptivo guía la investigación hacia la solución de un problema práctico y real. Corbetta (2007) sostiene que este tipo de enfoque es fundamental en investigaciones en administración donde se espera que los hallazgos generen un impacto concreto y mejoren la toma de decisiones dentro de la organización.

En cuanto a la sostenibilidad, se adoptó el enfoque del Triple Bottom Line (Elkington, 1997), que propone medir el desempeño organizacional considerando simultáneamente los impactos económicos, sociales y ambientales. Bansal y DesJardine (2014) refuerzan esta idea al indicar que la sostenibilidad empresarial debe evaluarse a través de evidencias integradas desde múltiples dimensiones. Este enfoque teórico fundamenta la recolección de datos mixtos y la triangulación de fuentes como estrategia metodológica.

Asimismo, se reconoció la importancia de adaptar metodologías de investigación a contextos de transformación organizacional. Hernández et al. (2014) señalan que, en estudios exploratorios, es recomendable utilizar metodologías mixtas que combinen técnicas cuantitativas (como escalas Likert) con herramientas cualitativas (como entrevistas abiertas) para obtener una visión integral del fenómeno estudiado.

Validación metodológica

La estrategia metodológica del estudio se diseñó de forma integral, articulando herramientas de recolección y análisis de información con los marcos conceptuales de sostenibilidad (Elkington, 1997), gestión del cambio (Kotter, 1996), innovación abierta (Chesbrough, 2003), valor compartido (Porter & Kramer, 2011), marketing interno (Rafiq & Ahmed, 2003) y gestión integral de la sostenibilidad (Cramer & van der Heijden, 2006). Esta articulación permitió que cada fase del diagnóstico tuviera un sustento teórico aplicado, facilitando una interpretación crítica y estructurada de los hallazgos.

En primera instancia, se realizó una revisión documental interna de informes financieros, reportes de gestión, políticas institucionales y manuales operativos. Esta actividad correspondió con el enfoque de gestión integral de sostenibilidad (Cramer & van der Heijden, 2006), al permitir identificar prácticas internas y compromisos formales que reflejan la incorporación de criterios ambientales y sociales en la operación. Simultáneamente, se aplicaron encuestas, análisis de desempeño organizacional y un análisis FODA estratégico, lo cual permitió evaluar la percepción de los colaboradores y las capacidades internas. Estas herramientas se vinculan directamente con el concepto de marketing interno (Rafiq & Ahmed, 2003), al buscar fortalecer el compromiso del talento humano con los valores corporativos, y con el modelo de cambio organizacional (Kotter, 1996), al identificar factores de resistencia, fortalezas culturales y condiciones para liderar un proceso de transformación sostenible.

En segunda instancia, se exploró el entorno externo mediante la aplicación del modelo PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. El modelo PESTEL

(Johnson, Scholes & Whittington, 2008) permitió detectar condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que inciden sobre la competitividad del negocio, tales como las crecientes exigencias regulatorias en sostenibilidad y la evolución tecnológica en la industria gráfica. Por su parte, el modelo de las cinco fuerzas (Porter, 2008) facilitó la evaluación del entorno competitivo, destacando la presión de los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la necesidad de una propuesta de valor diferenciada. Estos hallazgos se vinculan directamente con la noción de valor compartido (Porter & Kramer, 2011), al mostrar cómo las empresas pueden generar ventajas competitivas abordando retos sociales y ambientales desde su estrategia de negocio.

A nivel sectorial, se desarrolló un estudio de mercado enfocado en tendencias sostenibles en la industria de tintas y maquinaria, complementado con un análisis de la competencia. Esta etapa respondió al enfoque de innovación abierta (Chesbrough, 2003), al identificar oportunidades de colaboración con universidades, clientes y proveedores estratégicos en la construcción de soluciones sostenibles adaptadas al contexto nacional. Además, se aplicó un análisis de materialidad, que permitió priorizar los temas críticos para los grupos de interés internos y externos, fortaleciendo el alineamiento de la estrategia organizacional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) y reafirmando el enfoque del Triple Resultado (Elkington, 1997), que integra lo económico, social y ambiental como pilares de valor empresarial.

La triangulación de resultados obtenidos mediante estas herramientas y enfoques permitió identificar brechas, oportunidades y riesgos, facilitando la formulación de un plan de acción. Las principales acciones propuestas incluyen el desarrollo de campañas de endomarketing para fortalecer la cultura organizacional sostenible, la incorporación de prácticas operativas responsables, y la implementación de mecanismos de evaluación participativa. Estas medidas reflejan la aplicación concreta de los modelos teóricos abordados y sientan las bases para una transformación empresarial sostenible, estructurada y alineada con el contexto competitivo y social actual.

Técnicas de análisis

Para los datos cuantitativos, se utilizó Microsoft Excel 2019, empleando funciones estadísticas básicas, análisis de varianza descriptiva, creación de gráficos y tablas. Aunque no se empleó software especializado como SPSS o R, se aplicaron procedimientos estructurados que garantizan la transparencia del proceso analítico.

Respecto al análisis cualitativo, se utilizó la técnica de codificación temática manual propuesto por Taylor y Bogdan (1987). Las respuestas a preguntas y entrevistas se organizaron por categorías emergentes, lo que permitió identificar patrones discursivos en torno a cultura organizacional, percepción del cambio y sostenibilidad. Esta estrategia analítica permitió fortalecer la validez interna de los hallazgos mediante triangulación de fuentes.

Fases del Diagnóstico Empresarial

El proceso de diagnóstico empresarial se desarrollará en varias fases estructuradas, cada una orientada a proporcionar un análisis integral de la organización. Estas etapas permitirán identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito de establecer estrategias fundamentadas que faciliten el logro de los objetivos planteados:

Figura 6

Fases del Diagnóstico Empresarial



Nota: Elaboración propia donde planteamos las cinco fases de diagnóstico

Tabla 9

Diagnóstico empresarial

Objetivos Específicos	Fase	Alcance	Procedimiento	Instrumentos
-----------------------	------	---------	---------------	--------------

<p>1. Realizar un diagnóstico situacional integral de Tintas y Máquinas S.A.S.</p>	<p>Fase 1: Recolección de Información Preliminar</p>	<p>Comprender el contexto general de la empresa, incluyendo su propósito, valores y objetivos estratégicos. Identificar actores clave dentro de la organización.</p>	<p>Revisión de documentos internos (informes, reportes financieros, políticas, etc.).</p>	<p>Análisis documental y encuestas</p>
<p>2. Definir un enfoque de transformación sostenible centrado en la cultura organizacional y alineado con los ODS</p>	<p>Fase 2: Análisis Interno de la Empresa</p>	<p>Evaluar la situación interna de la empresa, incluyendo aspectos operativos, financieros, organizacionales y de recursos humanos y medio ambiente. Revisar procesos relacionados con sostenibilidad y visibilidad de marca.</p>	<p>Herramientas como análisis FODA, encuestas de satisfacción a los empleados y análisis de desempeño organizacional.</p>	<p>Encuestas, análisis FODA.</p>
	<p>Fase 3: Análisis Externo de la Empresa</p>	<p>Identificar las condiciones del entorno que afectan a la empresa, como el mercado, la competencia, las tendencias de sostenibilidad y las expectativas de los clientes.</p>	<p>Análisis de la competencia, estudio del mercado de tintas y maquinaria, investigación sobre políticas de sostenibilidad en la industria.</p> <p>Análisis de Materialidad para analizar entorno -</p>	<p>Análisis de tendencias del mercado, revisión de reportes de la industria, análisis PESTEL, fuerzas PORTER y Análisis de Materialidad.</p>
<p>3. Identificar e implementar acciones sostenibles seleccionadas según criterios técnicos, culturales y económicos</p>	<p>Fase 4: Diagnóstico Integral y Propuestas Iniciales</p>	<p>Integrar los resultados del análisis interno y externo para formular un diagnóstico de la situación actual de la empresa.</p>	<p>Consolidación de hallazgos e identificación de áreas de mejora. Uso del análisis FODA estratégico para visualizar brechas y oportunidades.</p>	<p>Matrices FODA.</p>

<p>4. Diseñar un plan de intervención basado en comunicación organizacional y endomarketing</p> <p>5. Proponer un modelo integral de transformación organizacional con enfoque sostenible y alineado con valor compartido</p>	<p>Fase 5: *Diseño del Plan de Mejora de la Intervención Empresarial. * Entrevista a Profundidad</p>	<p>Proponer un plan estratégico para la mejora de la visibilidad de la marca y la implementación de prácticas sostenibles.</p>	<p>Formular acciones concretas a implementar en un plazo de 12 meses, desarrollar campañas de <i>endomarketing</i> e integrar prácticas sostenibles en las operaciones.</p> <p>Realizar un estudio del mercado en aspecto Sostenibilidad y tener un acercamiento para garantizar una entrevista para comprender el entorno actual.</p>	<p>Plan de acción detallado "Programa de Sostenibilidad" con cronograma.</p>

Nota: elaboración propia.

Fase 1: Recolección de Información Preliminar: En esta etapa, se buscó comprender el contexto general de la empresa, su propósito, valores y objetivos estratégicos, así como identificar los actores clave dentro de la organización. Para ello, se revisaron documentos internos como informes, reportes financieros y políticas.

El análisis documental, según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006), es una técnica fundamental en la investigación cuantitativa

que permite examinar e interpretar información contenida en diversos documentos, como informes, políticas y registros institucionales. Este enfoque facilitó una interpretación estructurada y objetiva de los datos, permitiendo identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables.

Al aplicar esta metodología, se logra una comprensión profunda del contexto organizacional, lo que es esencial para fundamentar diagnósticos situacionales y diseñar intervenciones efectivas en procesos de transformación sostenible.

Encuestas mediante la herramienta Google Forms.

Fase 2: Análisis Interno de la Empresa: Esta fase se centró en evaluar la situación interna de la empresa, considerando aspectos operativos, financieros, organizacionales y de recursos humanos, con especial énfasis en los procesos relacionados con la sostenibilidad y la visibilidad de la marca. Se emplearon herramientas como el análisis FODA, encuestas de satisfacción a empleados y análisis de desempeño organizacional para identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Encuesta:

La encuesta final consistió en 26 preguntas cerradas tipo Likert (escala de 1 a 5), organizadas en siete dimensiones clave del entorno organizacional: cultura y gobernanza, estrategia comercial, recursos publicitarios, recursos propios, posicionamiento de marca, cadena de valor y sostenibilidad ambiental. Este instrumento fue diseñado para captar sistemáticamente la percepción de los

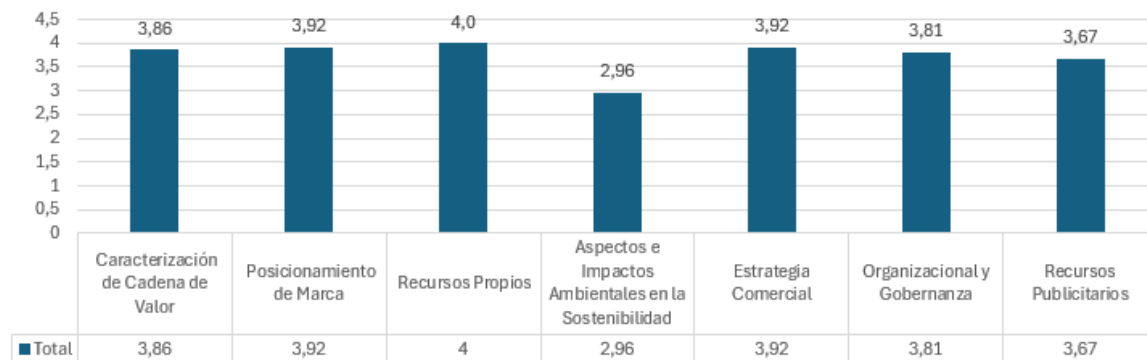
grupos de interés sobre factores internos críticos, permitiendo un análisis cuantitativo estructurado.

Se aplicaron 50 encuestas a los principales grupos de interés de Tintas y Máquinas S.A.S., incluyendo Junta Directiva, empleados, proveedores y personas externas vinculadas. El tamaño de la muestra se definió con base en criterios de accesibilidad, pertinencia y representatividad cualitativa, dada la naturaleza exploratoria del diagnóstico organizacional. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, seleccionando participantes con conocimiento directo o relación activa con la empresa, lo cual garantizó la relevancia de las respuestas. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de muestreo es adecuado en investigaciones exploratorias que requieren acceso a personas con conocimiento específico del fenómeno.

La estructura de la encuesta permitió recoger información cuantitativa estandarizada sobre percepciones, fortalezas y oportunidades de mejora desde diversas perspectivas organizacionales, facilitando un análisis integral de los grupos de interés.

Figura 7

Encuesta sobre entorno Sostenible Tintas y Máquinas



Nota. Elaboración propia, basadas en cifras de encuestas.

Resultados obtenidos en la encuesta, se puede concluir que la empresa presenta un desempeño positivo en varias áreas clave de su gestión, aunque también enfrenta desafíos significativos en cuanto a la sostenibilidad y su impacto ambiental.

Tabla 10*Análisis resultados encuesta*

Áreas de Análisis	Descripción	Puntuación
Fortalezas		
Recursos Propios	Destaca como una de las áreas con mejor rendimiento, lo que sugiere que la empresa tiene una sólida base de recursos internos que puede aprovechar para sus operaciones y estrategias de crecimiento.	4.00

Estrategia Comercial	Muestra una puntuación positiva, indicando que la empresa tiene una estrategia comercial bien definida y un posicionamiento claro en el mercado, lo que podría contribuir a una mayor competitividad.	3.92
Posicionamiento de Marca	También muestra una puntuación positiva, lo que indica que la empresa tiene un posicionamiento claro en el mercado, lo que podría contribuir a una mayor competitividad.	3.92
Caracterización de Cadena de Valor	Muestra que la empresa tiene una comprensión adecuada de los diferentes eslabones en su cadena de valor, lo que le permite tomar decisiones informadas y eficientes.	3.86
Oportunidades de Mejora		
Recursos Publicitarios	Aunque no es una puntuación baja, sugiere que la empresa podría mejorar la efectividad y el alcance de sus esfuerzos publicitarios para maximizar su impacto en el mercado.	3.67
Organizacional y Gobernanza	Si bien presenta un valor decente, podría beneficiarse de una optimización de su estructura organizacional y de gobernanza para hacerla más ágil y alineada con las demandas del mercado.	3.81
Desafíos Importantes		
Aspectos e Impactos Ambientales en la Sostenibilidad	Es el área con la puntuación más baja, lo que indica que la empresa enfrenta serias oportunidades de mejora en cuanto a la integración de la sostenibilidad en sus operaciones. Esta área parece ser una de las más débiles, lo que podría reflejar una falta de políticas claras o acciones concretas hacia una gestión ambiental más responsable. Los resultados cuantitativos muestran que la dimensión ambiental obtuvo la puntuación más baja (2.9/5.0) en la evaluación integral de sostenibilidad de Tintas y Máquinas. Más allá de este dato numérico, un análisis cualitativo revela factores que explican este desempeño deficiente y sus implicaciones transformacionales que evidencia una desarticulación entre la visión estratégica y las prácticas operativas de la organización. A través de las entrevistas con directivos, se evidenció que, aunque existe reconocimiento teórico sobre la importancia de	2.96

	<p>la sostenibilidad, prevalece un paradigma mental que concibe las iniciativas ambientales como costos adicionales en lugar de oportunidades estratégicas. Como expresó uno de los directivos: "Sabemos que debemos cuidar el ambiente, pero siempre termina postergándose frente a necesidades comerciales más inmediatas porque si se bajan las ventas tenemos que priorizar ese indicador".</p> <p>Para transformar esta situación, es necesario un enfoque integral que trascienda las soluciones técnicas aisladas. La intervención debe abordar:</p> <p>Transformación paradigmática: Facilitar un cambio mental desde la concepción de la gestión ambiental como costo hacia su reconocimiento como fuente de ventaja competitiva y creación de valor compartido. Esto requiere programas de sensibilización basados en casos de éxito del sector y análisis de retorno de inversión de iniciativas ambientales.</p> <p>Vinculación estratégica: Integrar explícitamente los objetivos ambientales con la propuesta de valor y estrategia competitiva de la empresa, especialmente considerando las crecientes exigencias de clientes corporativos en materia de sostenibilidad.</p>	
--	--	--

Nota: Elaboración propia

De las mismas encuestas se pudo definir la matriz de materialidad siguiendo los siguientes pasos:

1. Determinar el objetivo del análisis de materialidad: identificar los factores más relevantes que afectan tanto a la sostenibilidad del negocio como al éxito de tus clientes, como la eficiencia de las máquinas y la sostenibilidad de las tintas.
2. Esto también puede incluir cómo las decisiones sobre productos, procesos de producción y distribución pueden influir en la reputación de la marca y en la relación con los *stakeholders*.

3. Identificar los *Stakeholders* Relevantes

- a. Clientes: ¿Qué esperan los clientes en términos de calidad de los productos (máquinas y tintas), precio y sostenibilidad? ¿Están interesados en productos que respeten criterios ambientales?
- b. Empleados: ¿Cómo afecta el ambiente de trabajo y la seguridad laboral a la producción de máquinas y tintas? ¿Qué esperan los empleados de la empresa en términos de bienestar y desarrollo?
- c. Proveedores: ¿Qué criterios tienen los proveedores con los que trabajas para producir tintas o máquinas? ¿Existen expectativas sobre prácticas sostenibles o éticas?
- d. Inversores: ¿Qué aspectos financieros y no financieros son relevantes para los inversores? ¿Cuál es el impacto de la sostenibilidad y la innovación en la rentabilidad a largo plazo?
- e. Sociedad en general: ¿Cómo impactan tus productos en la comunidad y el medio ambiente? ¿Cómo se perciben las acciones sociales y medioambientales de la empresa?

4. Identificar y Listar los Temas Materiales

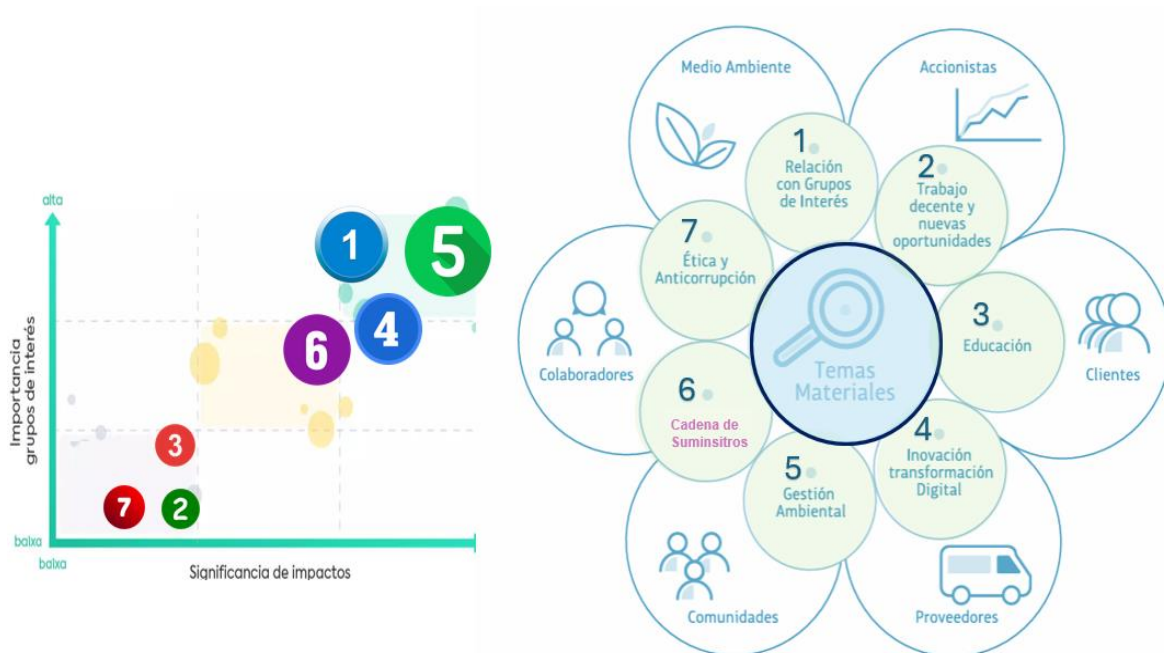
- a. Gestión ambiental de la producción de tintas: Uso de materiales químicos, residuos generados, reciclabilidad de los productos.
- b. Cadena de Suministros y Eficiencia energética de las máquinas: Cómo las máquinas impactan en el consumo de energía de los clientes y el ambiente.

- c. Cumplimiento normativo, Ética y Corrupción: Cumplir con las normativas locales e internacionales de seguridad alimentaria, uso de químicos y gestión de residuos.
- d. Innovación y Transformación digital en productos: ¿Cómo la innovación en el diseño y la funcionalidad de las máquinas y tintas influye en la satisfacción del cliente y en el retorno de inversión?
- e. Relación con grupos de Interés: ¿Los proveedores cumplen con estándares éticos y medioambientales?
- f. Trabajo decente y nuevas oportunidades: ¿Qué acciones está tomando la empresa para que el crecimiento laboral tenga un enfoque ambiental?

5. Evaluar la Importancia de los Temas Identificados

- a. Impacto en el negocio: Evalúa qué tan importante es cada tema para el éxito de la empresa en términos financieros, operativos y de reputación
- b. Importancia para los *stakeholders*: Determina cuáles de los temas identificados son más importantes para los *stakeholders*.
- c. Utiliza una matriz de materialidad: Clasifica los temas en una matriz, donde se evalúa su importancia para los *stakeholders* y su impacto en el negocio.

6. Para el desarrollo del presente trabajo se sintetiza en el siguiente cuadro la matriz de análisis de materialidad

Figura 8*Análisis de Materialidad*

Nota: Elaboración propia donde se analizaron los *stakeholders* y se extrae la *Importancia según el impacto*.

7. Una vez definido el análisis de materialidad la orientación estará centrada en consolidar las líneas de trabajo y valores agregados y gestionar e innovar en la implementación de las acciones. De igual forma, se mantuvo la alineación con los objetivos de desarrollo sostenible, planteando los siguientes temas claves en los grupos de interés priorizados sintetizado en la siguiente tabla:

Tabla 11*Compromisos con las ODS*

GRUPO DE INTERÉS	ODS	TEMAS CLAVES	ACCIONES
 MEDIO AMBIENTE		<ul style="list-style-type: none"> Protección ambiental Consumo de energía Maquinaria con Bajo consumo Residuos y reciclaje 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores ambientales Consolidación Programa de manejo Integral de recursos.
 CLIENTES	 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Gerenciamiento del cliente Extensión de buenas prácticas Formación Mejorar la industria y orientarlas a procesos más <u>sostenibles</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer canales de comunicación. Plan de mejora relacionamiento Red de Usuarios y Participación Ferias. <u>Endomarketing</u>
 CADENA DE SUMINISTRO	 	<ul style="list-style-type: none"> Área de compras Prácticas de buen servicio Desarrollo de proveedores benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación área de compras. Creación procedimientos y buenas prácticas
 COLABORADORES		<ul style="list-style-type: none"> Conciliación de tiempo trabajo - familia y bienestar integral Gestión de desempeño Desarrollo de competencias y habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de desarrollo de competencias Oferta de formación Charlas Coach.

Nota: Elaboración propia donde se analizaron los compromisos de T&M con la ODS según el análisis de materialidad

Fase 3: Análisis Externo de la Empresa: En esta fase, se analizó el entorno que afecta a la empresa, tales como el mercado, la competencia, las tendencias de sostenibilidad y las expectativas de los clientes. Para ello, se llevó a cabo un análisis de la competencia, un estudio del mercado de tintas y maquinaria, y una investigación sobre políticas de sostenibilidad en la industria. Las herramientas utilizadas incluyeron encuestas a clientes, análisis de tendencias del mercado, revisión de reportes de la industria, y análisis PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter.

Adicional se realizó con las partes interesadas de Tintas y Máquinas el análisis de Materialidad.

Modelo PESTEL

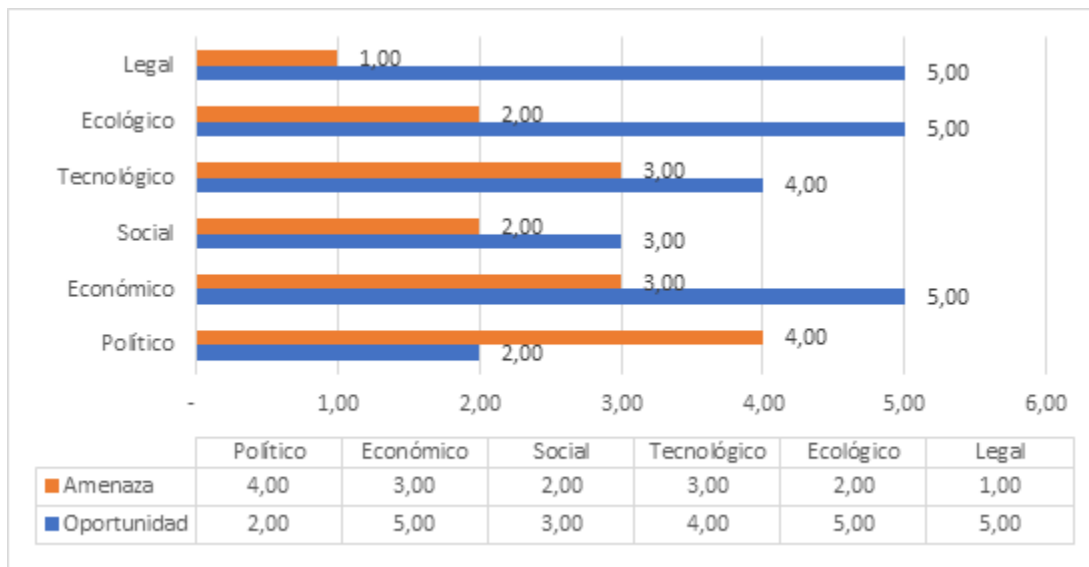
Se realizó un análisis utilizando el modelo PESTEL, que permitió evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el entorno de Tintas y Máquinas S.A.S. Tras evaluar estos factores, se determinó que la empresa debe aprovechar las oportunidades tecnológicas y sociales, invirtiendo en innovación, automatización y responsabilidad social y ambiental para fortalecer su marca y mantenerse competitiva. Al mismo tiempo, es crucial mitigar amenazas económicas, como las fluctuaciones de costos, y estar atenta a los cambios legales para garantizar el cumplimiento normativo. Promover prácticas sostenibles no solo contribuirá al bienestar social y ambiental, sino que también generará una ventaja competitiva a largo plazo.

Figura 9

Modelo Pestel Tintas y Máquinas



Nota. Elaboración propia, basadas en cifras de encuestas

Figura 10*Modelo Pestel Tintas y Máquinas*

Nota. Elaboración propia, basadas en cifras de encuestas

Como resultado del análisis PESTEL aplicado a Tintas y Máquinas S.A.S., se identificaron los factores clave del entorno que influyen en las oportunidades y amenazas de la empresa. A continuación, se presentan los principales hallazgos:

Tabla 12*Análisis de resultados Modelo Pestel Tintas y Máquinas*

Factor	Oportunidades	Amenazas
Político	Estabilidad política: La estabilidad política representa una oportunidad clave, lo que sugiere un entorno político favorable para Tintas y Máquinas.	Corrupción: La corrupción puede generar incertidumbre en las decisiones empresariales.
	Relación con otros países : Esto podría ser aprovechado para	Política de inversión del Estado: Una política

	expandir mercados internacionales o aumentar su visibilidad local.	estatal desfavorable podría impactar negativamente el ambiente económico.
Económico	Costo de mano de obra : La disponibilidad de mano de obra calificada a precios competitivos.	Fluctuaciones en los costos de materias primas: Los aumentos en los costos de materia prima pueden afectar directamente la rentabilidad.
	Volumen de inversión privada: Las políticas de inversión privada son factores que pueden impulsar el crecimiento de la empresa.	Riesgos del sector : El riesgo económico general del sector puede generar volatilidad.
	Tasas de interés: La estabilidad en las tasas de interés favorece una planificación financiera más precisa.	
Social	Responsabilidad social: Las iniciativas de responsabilidad social y ambiental pueden mejorar la imagen de la empresa y conectar con los consumidores.	Pirámide poblacional: Una población envejecida podría disminuir la demanda de ciertos productos.
	Nivel de educación de la población: Promover la educación y la cultura empresarial puede aumentar la lealtad de los clientes.	Cambios en el estilo de vida: Los cambios en los hábitos de consumo pueden disminuir la demanda de algunos productos.
	Tendencias de consumo: Las tendencias de consumo responsables representan una oportunidad clave para la empresa.	
Tecnológico	Innovaciones tecnológicas: Las innovaciones tecnológicas representan grandes oportunidades para mejorar la	Evolución del número de patentes: La evolución del número de patentes puede ser un desafío si la

	eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.	empresa no se adapta a las nuevas tecnologías.
	Automatización: La automatización puede aumentar la eficiencia operativa.	Desarrollo de canales digitales: La competencia puede avanzar más rápido en términos de innovación y la empresa podría quedar atrás si no se adapta.
	Transferencia de tecnología: La velocidad en la transferencia de tecnología es un factor favorable.	
	Avance en la ciencia de materiales: El avance en la ciencia de materiales permite innovar en productos.	
Ecológico	Protección del medio ambiente: La protección del medio ambiente representa una oportunidad clave, ya que las prácticas responsables son cada vez más demandadas.	Contaminación: La contaminación podría generar restricciones legales si no se implementan prácticas de reducción de la huella ecológica.
	Preservación de recursos no renovables: Invertir en energías renovables y en prácticas sostenibles es beneficioso para la empresa y su imagen.	Deterioro ambiental : El deterioro ambiental podría generar restricciones y regulaciones más estrictas en el futuro.
Legal	Certificaciones internacionales: Certificarse en normas internacionales de calidad y sostenibilidad puede abrir nuevos mercados y mejorar la percepción de la marca.	Normativas legales: Los cambios en las políticas y regulaciones legales pueden afectar las operaciones comerciales, por lo que es necesario estar actualizado.

	<p>Legislación arancelaria: Una legislación arancelaria favorable puede facilitar el comercio internacional.</p>	<p>Tratados internacionales: Los tratados internacionales y cambios en la legislación internacional pueden impactar las operaciones comerciales.</p>
	<p>Sostenibilidad: Certificación en sostenibilidad mejora la percepción de la marca.</p>	

Nota: elaboración propia.

Aprovechar las Oportunidades Tecnológicas y Sociales: Tintas y Máquinas S.A.S tiene una excelente oportunidad para diferenciarse a través de la innovación tecnológica y las tendencias de consumo responsables. La empresa debe invertir en automatización, innovación en materiales y el desarrollo de canales digitales, lo que le permitirá mantenerse competitiva en un mercado en constante cambio. Además, al incorporar prácticas de responsabilidad social y ambiental, la empresa puede fortalecer su imagen de marca y atraer a un público consciente del medio ambiente.

Mitigar las Amenazas Económicas y Legales: Aunque existen oportunidades en el entorno económico, Tintas y Máquinas S.A.S. debe ser cautelosa frente a los riesgos derivados de la inflación, la volatilidad de la Tasa Representativa del Mercado (TRM) y las fluctuaciones en los costos de las materias primas. Para mitigar estos impactos, se recomienda desarrollar un sistema de análisis y control de costos que permita monitorear en tiempo real los precios de insumos estratégicos. Esta herramienta debe facilitar la identificación de tendencias,

anticipar aumentos, y ajustar márgenes o precios de venta de manera oportuna, manteniendo la competitividad de la empresa.

De manera complementaria, se sugiere implementar una estrategia de diversificación de proveedores, que incluya:

1. La identificación y evaluación de proveedores alternativos a nivel local, regional e internacional.
2. La firma de contratos a mediano y largo plazo con proveedores estratégicos que garanticen precios más estables y condiciones de suministro favorables.
3. La participación en redes de compra colaborativas o asociaciones empresariales del sector, para mejorar el poder de negociación y reducir costos por volumen.
4. En el ámbito legal, la empresa debe mantenerse al día frente a cambios normativos en materias como comercio exterior, sostenibilidad y legislación laboral. Para ello, se recomienda conformar un comité interno de cumplimiento normativo o, alternativamente, contratar servicios de asesoría jurídica externa especializada. Esta función debe tener como objetivo anticipar riesgos regulatorios, garantizar el cumplimiento legal y asegurar que la empresa esté preparada para adaptarse de forma proactiva a nuevas exigencias tanto nacionales como internacionales.

Enfoque en la Responsabilidad Social y Ambiental: Dado que las preocupaciones sociales y ecológicas son importantes tanto para los consumidores como para los gobiernos, Tintas y Máquinas S.A.S debería promover activamente su compromiso con la sostenibilidad. La empresa podría invertir en iniciativas de reciclaje, eficiencia energética y reducción de su huella de

carbono, lo que no solo contribuirá al bienestar social y ambiental, sino que también generará una ventaja competitiva a largo plazo.

Se recomienda iniciar con una **evaluación del impacto ambiental actual** de la empresa, para identificar áreas prioritarias de intervención. A partir de este diagnóstico, se sugiere implementar un **plan de sostenibilidad con metas medibles**, incluyendo:

1. Instalación de sistemas de gestión de residuos y reciclaje en planta.
2. Transición progresiva hacia tecnologías energéticamente eficientes.
3. Medición y reducción de emisiones de CO₂ mediante indicadores ambientales.

Adicionalmente, se recomienda la adopción de estándares reconocidos como **ISO 14001** o la adhesión a reportes de sostenibilidad bajo lineamientos del **GRI (Global Reporting Initiative)**, que aporten transparencia y credibilidad ante los grupos de interés.

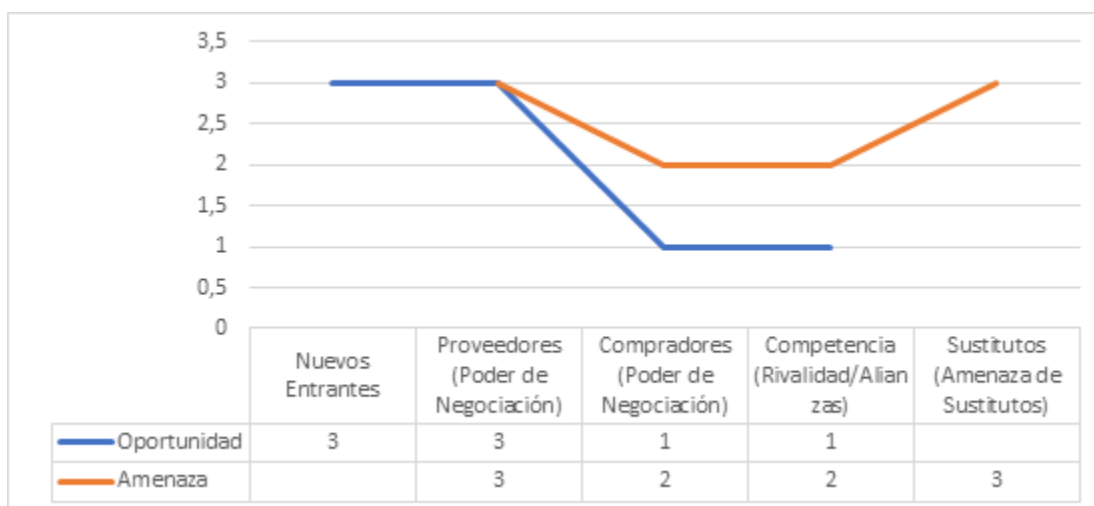
Prepararse para los Desafíos Políticos y Sociales: La empresa debe estar alerta ante la incertidumbre política y social, particularmente en áreas como la corrupción y la política de inversión estatal. Establecer relaciones sólidas con gobiernos y actores clave de la industria, así como diversificar sus operaciones en diferentes mercados, ayudará a mitigar estos riesgos.

5 fuerzas de Porter

Esta herramienta estratégica que permite evaluar el entorno competitivo de una empresa. Fue propuesto por Michael Porter en su libro "*Competitive Strategy*" (1980) y se utiliza para entender las dinámicas del mercado en el que opera una organización. Con este gráfico se muestran los resultados donde las barras ilustran las oportunidades y amenazas de cada fuerza.

Figura 11

5 fuerzas Porter



Nota. Elaboración propia, basadas en cifras de encuestas

A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos y se expone la puntuación de cada fuerza de acuerdo con oportunidad o amenaza:

Tabla 13

Análisis de resultados 5 fuerzas de Porter para Tintas y Máquinas

Factor	Oportunidad	Amenaza
--------	-------------	---------

Nuevos Entrantes	Oportunidad (3): Tintas y Máquinas S.A.S. cuenta con una identidad de marca consolidada, lealtad de clientes y productos patentados, lo que hace más difícil la entrada de nuevos competidores. Esto le otorga una ventaja competitiva significativa.	Amenaza: A pesar de las barreras de entrada, el mercado sigue siendo atractivo para nuevos competidores, lo que podría incrementar la rivalidad y afectar los márgenes de ganancia.
Proveedores	Oportunidad (3): Existen múltiples proveedores en el mercado, lo que brinda a la empresa la flexibilidad para negociar precios y condiciones. Además, la diversidad de proveedores minimiza el riesgo de dependencia.	Amenaza (3): El cambio de proveedor puede ser costoso y complicado, lo que representa una amenaza si no se gestionan adecuadamente las relaciones con los proveedores y no se toman decisiones estratégicas a largo plazo.
Compradores	Oportunidad (1): Aunque los compradores tienen poco poder de negociación, la empresa se beneficia al ofrecer productos diferenciados y un servicio de calidad que no puede ser fácilmente replicado.	Amenaza (2): Los compradores tienen la capacidad de influir en las condiciones del mercado, y si obtienen más información sobre los productos, pueden negociar precios más bajos, lo que puede impactar la rentabilidad de la empresa.
Competencia	Oportunidad (1): A pesar de la alta competencia en el sector, Tintas y Máquinas S.A.S. tiene la oportunidad de diferenciarse por su gama de productos y servicios de alta calidad. La innovación constante será clave para mantenerse competitiva.	Amenaza (2): La competencia es fuerte, y la reducción de ventas postpandemia es un desafío significativo. La empresa debe estar preparada para enfrentar la rivalidad intensa y la presión sobre los precios.
Sustitutos	Oportunidad: Aunque no existen sustitutos, la empresa	Amenaza (3): La disponibilidad de sustitutos

	puede mitigar su impacto mediante la oferta de productos y servicios especializados que no sean fácilmente reemplazables.	con precios competitivos representa una amenaza considerable, ya que los consumidores pueden optar por alternativas si perciben un valor similar por un menor costo.
--	---	--

Nota: elaboración propia.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter ha permitido a Tintas y Máquinas S.A.S. identificar tanto oportunidades como amenazas en su entorno competitivo. La empresa tiene varias ventajas, como una marca consolidada y la flexibilidad para negociar con proveedores, pero también enfrenta desafíos significativos, especialmente en cuanto a la competencia y los productos sustitutos. Para mantenerse competitiva y rentable, Tintas y Máquinas S.A.S. deberá implementar estrategias que fortalezcan su posición en el mercado, aprovechen las oportunidades de diferenciación y mitiguen los riesgos provenientes de la competencia y los sustitutos.

Fase 4: Diagnóstico Integral y Propuestas Iniciales: Aquí, se integraron los resultados obtenidos de los análisis interno y externo para formular un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Se consolidaron los hallazgos y se identificaron las áreas de mejora, utilizando el análisis FODA estratégico para visualizar las brechas y las oportunidades. En esta etapa, se crearon mapas estratégicos y matrices FODA para facilitar la toma de decisiones.

Modelo FODA Estratégico

Se selecciono el modelo FODA estratégico, ya que es la metodología más adecuada para realizar este diagnóstico, ya que permite integrar aspectos internos y externos de la empresa. Este modelo permite identificar las fortalezas y debilidades dentro de la organización, mientras se analiza el entorno externo para reconocer las oportunidades y amenazas que podrían afectar la sostenibilidad y la visibilidad de la marca.

Básicamente se selecciona **FODA estratégico**, para Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización para formular estrategias.

Tabla 14

Modelo implementación FODA estratégico

Categoría	Descripción
Modelo de Diagnóstico Empresarial Elegido	Modelo FODA Estratégico
Justificación	Se seleccionó el modelo FODA estratégico ya que permite integrar tanto los aspectos internos como externos de la empresa. Este modelo identifica las fortalezas y debilidades dentro de la organización, mientras analiza el entorno para reconocer oportunidades y amenazas que podrían afectar la sostenibilidad y visibilidad de la marca.
Propósitos del Modelo FODA Estratégico	
Fortalezas	Evaluar los puntos fuertes de la empresa, como la calidad de sus productos, red de distribución, y capacidades tecnológicas.
Debilidades	Identificar las áreas internas que requieren mejora, como la falta de visibilidad de marca,

	procesos ineficientes o escasa integración de prácticas sostenibles.
Oportunidades	Detectar tendencias de sostenibilidad y nuevas oportunidades de negocio a través del análisis del mercado y la competencia.
Amenazas	Analizar amenazas externas, como cambios regulatorios, crisis económicas o la creciente competencia.
Procedimiento y Métodos del Modelo FODA Estratégico	
Recopilación de Información	A través de entrevistas, encuestas y análisis documental, se obtendrán datos clave para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
Análisis de Información	Los datos obtenidos se organizarán en cuatro categorías (FODA) para visualizar las relaciones entre los factores internos y externos que afectan a la empresa.
Priorización de Problemas	Evaluar las principales áreas de intervención y priorizar las más críticas para el éxito de la intervención empresarial.
Instrumentos y su Validación	Los instrumentos utilizados estarán validados y adaptados al contexto de la empresa.
Procedimientos y Técnicas para Recoger y Analizar Información	
Encuestas a empleados y clientes	Recopilar datos cuantitativos sobre satisfacción, expectativas y percepción de la sostenibilidad y visibilidad de marca.
Análisis FODA	Para consolidar la información y obtener un panorama completo de la empresa.
Análisis PESTEL	Para estudiar el entorno macroeconómico y la industria.
Análisis 5 Fuerzas de Porter	Para analizar la competitividad de la industria y entender las dinámicas del mercado.
Análisis de Materialidad	Para identificar y priorizar los temas más importantes para una organización. Este análisis se centra en los aspectos ambientales, sociales y económico
Metodología para Proponer el Plan de Mejora de la Intervención Empresarial	

Enfoque Estratégico	Se establecerán actividades específicas para mejorar la visibilidad de la marca y adoptar prácticas sostenibles. La implementación será gradual.
Ficha Técnica del Proyecto	
Empresa	Tintas y Máquinas S.A.S.
Duración de la intervención	12 meses
Objetivo Principal	Impulsar estrategias de transformación sostenible en la organización Tintas y Máquinas S.A.S
Metodología	Modelo FODA estratégico con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo).
Instrumentos	Encuestas, análisis FODA, análisis PESTEL, 5 fuerzas Porter.
Resultado Esperado	Propuesta de actividades estratégicas y sostenibles de mejora.
Partes Interesadas	
Junta Directiva + Accionistas (<i>Board of Directors</i>)	Perfil asociado al cuerpo directivo, incluyendo al Gerente General, las Subgerencias y accionistas.
Área Comercial (<i>Sales Manager</i>)	Perfil relacionado a los colaboradores de la empresa dedicados a la fuerza comercial de bienes y productos, tanto en locales físicos como por medios digitales.
Clientes (<i>Customers</i>)	Clientes que forman parte de Tintas y Máquinas S.A.S. y que han realizado compras por canales digitales.
Proveedores (<i>Suppliers</i>)	Proveedores que forman parte de la red de Tintas y Máquinas S.A.S. y que han realizado ventas por canales digitales.

Nota: elaboración propia.

Fase 5: Diseño del Plan de Mejora de la Intervención Empresarial:

Finalmente, se desarrolló un plan estratégico orientado a mejorar la visibilidad de la marca y a implementar prácticas sostenibles en la organización. A partir del diagnóstico previo, se formularon acciones concretas a ser implementadas en un

plazo de 12 meses, que incluyeron el diseño de campañas de *endomarketing* e integración de prácticas sostenibles en las operaciones diarias de la empresa. El resultado fue un plan de acción detallado con un cronograma de actividades, denominado "Programa de Sostenibilidad".

Plan de Intervención

Plan de Intervención para la Transformación Sostenible en Tintas y Máquinas S.A.S.

Introducción

Tintas y Máquinas S.A.S., como empresa del sector de impresión y maquinaria, reconoce la sostenibilidad como eje estratégico para fortalecer su competitividad, reputación e impacto social y ambiental. Este plan de intervención busca alinear la identidad organizacional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando una cultura interna sostenible, comunicación visual coherente, presencia digital fortalecida y alianzas sectoriales, todo bajo criterios de viabilidad operativa y financiera

1. Investigación y Diagnóstico Inicial

Para el diagnóstico estratégico, se utilizaron herramientas analíticas como el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que ayuda a entender las dinámicas competitivas dentro de la industria. Este análisis reveló que la competencia es alta y que la diferenciación a través de la sostenibilidad puede ser una ventaja estratégica (Porter, 1980). Además, el modelo PESTEL mostró que las regulaciones ambientales cada vez más estrictas y la creciente preocupación por

la sostenibilidad son factores cruciales que pueden afectar el desempeño de la empresa (Kotler & Keller, 2016).

2. Definición de Objetivos Estratégicos

A partir del análisis realizado, se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Posicionar a Tintas y Máquinas S.A.S. como referente en sostenibilidad, tanto a nivel local como nacional.
- Fortalecer la cultura organizacional en torno a la sostenibilidad, mediante estrategias de endomarketing.
- Consolidar una identidad visual y digital alineada a los ODS.
- Aumentar la visibilidad comercial a través de ferias y alianzas estratégicas.
- Establecer un sistema de seguimiento y mejora continua con enfoque sostenible.

4. Cronograma de actividades

Tabla 15 Cronograma

3. Consolidar una identidad visual y digital alineada a los ODS	- Talleres con el equipo para cocrear los nuevos logos e identidad visual.	- Modificación del logo institucional (versión sostenible). - Diseño de logos para los ODS.	- Uso de símbolos e íconos ecológicos. - Manual de identidad alineado a la sostenibilidad.
4. Aumentar la visibilidad comercial a través de ferias y alianzas	- Preparación del personal para participar como embajadores sostenibles en eventos.	- Acompañamiento a ferias. - Estrategia digital: redes, sitio web, publicidad.	- Exhibición de productos ecológicos y compromiso con economía circular en eventos.
5. Establecer un sistema de seguimiento y mejora continua con enfoque sostenible	- Comité de Sostenibilidad responsable del monitoreo de avances y retroalimentación.	- Reportes internos y externos con métricas sostenibles y comerciales.	- Auditorías internas y ambientales periódicas. - Medición de impactos y mejora con acompañamiento de aliados externos.

Actividades Claves

A. *Endomarketing*

El *endomarketing* es clave para involucrar a los empleados en la estrategia de sostenibilidad. Según García (2023), la comunicación interna efectiva genera un ambiente de compromiso y colaboración dentro de las organizaciones. En este sentido, las actividades incluyen campañas internas de sensibilización, incentivos verdes y la creación de un comité de sostenibilidad que supervise las iniciativas (Kotler & Keller, 2016).

Como estrategia se plantea programa de Sostenibilidad el cual tiene como objetivo integrar prácticas sostenibles en todas las áreas de la empresa, fomentando una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad. A través del *endomarketing*, buscamos involucrar activamente a nuestros

colaboradores, aumentando su compromiso y alineándolos con los valores ecológicos de la compañía. Dentro de las estrategias de sostenibilidad tenemos:

- Eficiencia Energética y Reducción de Emisiones
 - Implementación de energías renovables en las plantas y oficinas.
 - Uso de sensores de iluminación y maquinaria de bajo consumo energético.
 - Mantenimiento preventivo de equipos para reducir emisiones contaminantes.
 - Incentivos para que los empleados utilicen transporte sostenible (bicicletas, *carpooling*).
- Gestión de Residuos y Economía Circular
 - Implementación de un sistema de reciclaje interno para papel, plásticos y metales.
 - Reutilización de materiales y piezas de maquinaria en el proceso productivo.
 - Campañas de concienciación sobre reducción del desperdicio.
- Innovación y Desarrollo de Maquinaria Sostenible
 - Investigación y desarrollo de maquinaria eficiente y ecológica.
 - Uso de materiales reciclados y biodegradables en la fabricación.
 - Incorporación de tecnologías de monitoreo inteligente para optimizar el consumo de recursos.

B. Comunicación Visual de los ODS

El uso de puntos ecológicos y materiales visuales relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es una estrategia efectiva para reforzar el compromiso de la empresa con el medio ambiente. Este enfoque visual es similar al utilizado por diversas empresas que buscan alinear sus operaciones con los ODS (García, 2023). La comunicación de estos principios a través de medios visuales contribuye a fortalecer la identidad de la marca (Kotler & Keller, 2016).




C. Charlas de Sostenibilidad

La realización de charlas de sostenibilidad con expertos del sector tiene como objetivo educar a los empleados y la comunidad sobre la importancia de adoptar prácticas responsables. Este tipo de acciones, según Porter (1980), fortalece el posicionamiento de la marca como líder en sostenibilidad. Las charlas sobre temas como la gestión de residuos y la eficiencia energética son fundamentales para una integración exitosa de las prácticas sostenibles en el día a día de la empresa.

Para el caso de Tintas & Máquinas contactamos a una de las empresas referentes en desarrollo Sostenible: **“La 3 mirada”** tiene propósito de triple impacto es contribuir a la generación de crecimiento económico, equitativo y sostenible para todos los grupos de interés. Creemos en el poder del trabajo colaborativo para contribuir a esta visión del desarrollo sostenible con valor compartido. La3mirada (2024)

Tabla 17

Pilares y Estrategias de la 3 mirada

PILAR	ESTRATEGIA
 <p>Consultoría</p>	De sostenibilidad y valor compartido Medición de impactos y resultados Sistematización de experiencias y aprendizajes Comunicación de la sostenibilidad Innovación para la sostenibilidad
 <p>Eventos y talleres de Trabajo Colaborativo</p>	Logística sostenible y/o con medición de huella ambiental La 3m: fortalecimiento de capacidades para la sostenibilidad Comunicación y mercadeo de eventos Diseño técnico y temático de eventos Puesta en escena de eventos
 <p>Acción Climática</p>	Carbono neutralidad para empresas y organizaciones Verificación de inventarios GEI hechos por terceros Compensación de inventarios GEI ya verificados por terceros Eventos y proyectos especiales

Nota. Elaboración propia, basadas en Sitio Web de la 3mirada

D. Modificación del Logo para identificar Programa Sostenibilidad

La modificación del logo de Tintas y Máquinas S.A.S. como referente visual al programa de estrategia *endomarketing* reflejará visualmente su compromiso con la sostenibilidad. Según Kotler y Keller (2016), los consumidores, conscientes del impacto ambiental de sus decisiones de compra, perciben positivamente las marcas que incluyen elementos ambientales en su imagen. El rediseño de un

logo puede ser una herramienta poderosa para reforzar la identidad de marca sostenible. Según El libro rojo de las marcas de Bassat, Luis, la comunicación corporativa constituye el proceso que convierte la identidad de una empresa en su imagen pública. Todos los mensajes que emite la empresa nos han de llevar coherentemente hacia el mismo objetivo estratégico

Para ello, es imprescindible formular la identidad corporativa, definiendo lo que es la empresa, lo que quiere ser y cómo quiere percibir. A continuación, se debe estudiar su sistema de identidad visual, que puede ser magnífico, requerir algún ajuste o modificación, o no existir en absoluto. El diseño de identidad visual ha de definir y materializar la identidad de la empresa. En este mismo capítulo veremos la importancia del logotipo, del símbolo, de los colores, e incluso del nombre de la corporación.

En tercer lugar, todo ello debe sistematizarse en un manual de identidad corporativa, que permitirá a la empresa una acción sostenida a largo plazo, independientemente de las personas que gestionen el tema en cada momento, Bassat, Luis (2009).

Uno de los desafíos planteados en colaboración con la Organización fue la renovación del logotipo principal. Sin embargo, esta propuesta no obtuvo una respuesta favorable. Como alternativa estratégica, se desarrolló una segunda opción: aprovechar el logotipo corporativo para crear una identidad visual específica para el programa de Sostenibilidad. A continuación, se presentan las opciones que fueron sometidas a consideración de la junta directiva de Tintas & Máquinas.

Figura 12

Tipos de Logos de identidad de Sostenibilidad Tintas & Máquinas



Nota. Elaboración propia, basadas en logo Principal Corporativa

Como común de acuerdo con Tintas & Máquinas fue seleccionado:

Figura 13

Logos de identidad de Sostenibilidad Tintas & Máquinas



Nota. Elaboración propia

Elementos Clave para el Logo

- Símbolos ecológicos: Usa elementos como hojas, árboles, gotas de agua, el planeta o flechas de reciclaje para representar la sostenibilidad.
- Elementos industriales: Integra engranajes, rodillos de impresión o máquinas estilizadas para reflejar la impresión.
- Colores sostenibles:
 - Verde (naturaleza, ecología, sostenibilidad).
 - Azul (tecnología limpia, confianza) Tipografía moderna y limpia: Fuentes sin serifas y de aspecto tecnológico transmiten innovación y sostenibilidad.

Conceptos Visuales para el Logo

- Engranaje + hoja → Representa maquinaria ecológica.
- Rodillo de impresión + reciclaje → Transmite impresión sostenible.
- Planeta + gota de tinta → Simboliza impresión ecológica y reducción de residuos.

Finalmente se definió engranaje + hoja.

E. Logo de identidad de Programa Sostenibilidad Tintas & Máquinas

Figura 14

Logo de identidad de Programa Sostenibilidad Tintas & Máquinas

Programa de Sostenibilidad Tintas & Máquinas



Nota. Elaboración propia

F. Logos de identidad de Objetivos Sostenibles para Tintas & Máquinas

Figura 15

Logos de identidad de Objetivos Sostenibles para Tintas & Máquinas



Nota. Elaboración propia

Dentro del programa de Sostenibilidad de Tintas & Máquinas se contemplan cuatro pilares para estructurar:

Gobernanza

- Respeto por la ética de los Negocios
- Políticas de Anticorrupción y Negocios
- Sistema de Autocontrol y gestión del Riesgo de Lavado de Activos

Ambiental

- **Desarrollar actividades en pro del ambiente:** Implementar acciones como la reducción de residuos, el uso eficiente de insumos en procesos de impresión y la promoción de empaques sostenibles.
- **Medir y monitorear impactos ambientales:** Establecer indicadores para controlar el consumo de energía, agua y materiales utilizados en tintas y maquinaria.
- **Optimizar el uso de recursos naturales:** Realizar auditorías internas que identifiquen oportunidades de eficiencia energética y reducción de consumo de materiales.

- **Capacitar al personal:** Diseñar programas de formación en prácticas sostenibles, especialmente en el uso responsable de tintas, manejo de residuos y operación eficiente de maquinaria.
- **Fomentar el reciclaje y la reutilización:** Implementar programas para la correcta disposición de insumos y piezas de maquinaria, así como el reciclaje de empaques.
- **Realizar auditorías ambientales periódicas:** Evaluar el cumplimiento de normativas ambientales en procesos de manufactura, empaque y distribución.
- **Establecer compromisos frente al cambio climático:** Definir metas de reducción de emisiones derivadas de procesos industriales y transporte.
- **Adoptar un sistema de gestión ambiental (SGA):** Implementar un SGA basado en ISO 14001 que integre todas las áreas operativas y administrativas de la empresa.

Social

- Garantizar y promover el bienestar de sus trabajadores.
- Implementar buenas prácticas laborales
- Crear oportunidades para el crecimiento laboral
- Implementación de sistema de gestión seguridad industrial y salud en el trabajo.
- Establecer requisitos de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad.

Financiero

- Monitoreo de Salud Financiera
- Generar Matriz de Riesgos
- Establecer lineamientos sobre responsabilidad del manejo de Recursos
- Publicación de Estados Financieros transparentes

G. Acompañamiento a Ferias

La participación en ferias del sector permitirá aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes interesados en productos sostenibles. Según García (2023), la presencia en eventos de la industria es una oportunidad para demostrar la innovación en productos ecológicos y fortalecer la imagen de la empresa. Durante las ferias, se presentarán productos ecológicos y se establecerán alianzas estratégicas con otros actores del sector.

H. Presencia Digital

La Presencia digital para Tintas y máquinas debe transmitir innovación, calidad y confianza. Aquí hay una estrategia integral para desarrollar la identidad de marca en el entorno digital:

a. Presencia Digital

- Sitio Web Corporativo:
 - Catálogo de productos y servicios.
 - Blog con contenido útil sobre impresión, mantenimiento, etc.
 - Sección de contacto y cotizaciones.
- SEO y Blog: Posicionar en buscadores con palabras clave como tintas industriales, máquinas de impresión, impresión digital avanzada, etc.
- Redes Sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok):
 - Publicar contenido educativo, demostraciones de productos y casos de éxito.

- Publicidad segmentada para atraer clientes potenciales.

b. Marketing de Contenidos y Publicidad

- *Videos y Reels*: Mostrar el uso de las máquinas, comparaciones de tintas, soluciones a problemas comunes.
- *Email Marketing*: Ofrecer descuentos, novedades y contenido técnico a clientes y prospectos.
- *Google Ads y Social Ads*: Campañas dirigidas a empresas que necesiten tintas y maquinaria.
- Servicio al Cliente Digital
- *WhatsApp Business y Chatbots*: Respuestas rápidas para consultas.
- Automatización: Gestionar clientes y mejorar la comunicación.
- Reputación, Cultura y Comunidad
- Reseñas y Testimonios: Motivar a los clientes a dejar opiniones.
- Foros y Grupos Especializados: Participar en comunidades de impresión.

4. Monitoreo y Evaluación

Para asegurar que el plan de intervención se ejecute de manera efectiva, se utilizarán diversos métodos de monitoreo y evaluación. Se realizarán encuestas a empleados y clientes para medir el impacto de las actividades de *endomarketing* y la percepción de la marca tras la participación en ferias. Además, se establecerán KPIs de sostenibilidad para evaluar la reducción de la huella de carbono, la eficiencia en el uso de recursos y el nivel de reciclaje (Kotler & Keller, 2016). Para ello planteamos como sugerencia adaptación de reporte de

sostenibilidad de la cámara y comercio de España (*Plantillas Sostenibilidad | Cámara de España, s. f.*), para reportar indicadores de los últimos tres (3) años mediciones y resultados en referentes a:

1. Información de la Organización
2. Asuntos ambientales y sociales
3. Grupos de Interés
4. Colaboradores
5. Medio Ambiente
6. Proveedores
7. Clientes
8. Ética

Análisis de Costos de Implementación de Estrategias de Sostenibilidad en Tintas y Máquinas S.A.S.

Aunque el Plan de Intervención para la Transformación Sostenible en Tintas & Máquinas S.A.S. no tenía como objetivo principal la obtención de rentabilidad financiera directa, resultó crucial incorporar el análisis de los costos asociados a las estrategias e intervenciones propuestas. Este enfoque se alineó con los principios y conocimientos adquiridos durante el programa de MBA, en el cual se subraya la importancia de evaluar no solo la viabilidad de las acciones planteadas, sino también los aspectos financieros que las acompañan. El ejercicio académico llevado a cabo tenía como propósito no solo examinar la aplicabilidad

de las estrategias sugeridas, sino también ofrecer una estimación preliminar de los costos involucrados. Para ello, se tomó como referencia las tarifas de consultorías especializadas en sostenibilidad, tales como 3Mirada, una firma en Colombia que brinda servicios de consultoría adaptados a las necesidades específicas de cada cliente. Aunque los costos exactos no se detallan públicamente, se estima que los honorarios de consultorías en sostenibilidad oscilan entre 15 y 50 millones de pesos colombianos, dependiendo de variables como la duración del proyecto, el tamaño de la empresa y la profundidad del análisis requerido. El análisis de costos debe considerarse como una inversión a largo plazo, tanto en términos financieros como en aspectos relacionados con la reputación corporativa y el cumplimiento normativo. Si bien los costos iniciales asociados con la implementación de las estrategias pueden ser elevados, los beneficios tangibles e intangibles, tales como los ahorros en costos operativos y la mejora de la imagen empresarial, justificarán la inversión realizada.

Conclusiones

El diagnóstico situacional integral realizado en Tintas y Máquinas S.A.S. permitió caracterizar su estado actual en términos organizacionales, culturales y de sostenibilidad, identificando fortalezas como su trayectoria en el sector gráfico y debilidades asociadas a la comunicación interna y el enfoque ambiental. Este análisis FODA, complementado con entrevistas y observación participativa, sirvió como base para orientar una transformación estructurada alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los principios de responsabilidad corporativa.

A partir del diagnóstico, se definió un enfoque de transformación sostenible centrado en el fortalecimiento de la cultura organizacional, la eficiencia operativa y el compromiso con el entorno. Este enfoque integró aspectos técnicos, económicos y sociales, y propuso una evolución progresiva de los valores internos hacia prácticas coherentes con la sostenibilidad y las nuevas demandas del mercado.

En función de este enfoque, se identificaron e implementaron tres acciones sostenibles clave: la reducción de residuos operativos mediante prácticas de economía circular, el desarrollo de una estrategia de comunicación ambiental interna, y la creación de espacios de formación en sostenibilidad dirigidos al equipo de trabajo. Estas acciones fueron seleccionadas bajo criterios de viabilidad, pertinencia y alineación cultural, y permitieron mejorar la conciencia ambiental, optimizar recursos y fortalecer la cohesión del personal.

El diseño e implementación de un plan de intervención organizacional basado en estrategias de endomarketing y comunicación interna logró fomentar el sentido de pertenencia, el reconocimiento entre equipos y el compromiso con los valores corporativos. A través de campañas internas, actividades participativas y mecanismos de retroalimentación, se generó un ambiente más colaborativo y orientado a resultados sostenibles.

Finalmente, se propuso un modelo integral de endomarketing estructurado en tres dimensiones: Mercadeo, cultura organizacional y sostenibilidad, articulado con una identidad de marca sostenible. Este modelo busca asegurar la continuidad del proceso de transformación más allá del periodo de intervención, posicionando a Tintas y Máquinas S.A.S. como una empresa responsable y competitiva en el mercado local y nacional. Para garantizar su sostenibilidad, se recomienda implementar un sistema de seguimiento con indicadores clave como clima laboral, huella ambiental y alcance de la comunicación interna.

Recomendaciones

La implementación de estrategias sostenibles fortalece la identidad de Tintas y Máquinas S.A.S., diferenciándola en un mercado competitivo. La adopción de prácticas responsables y una comunicación clara refuerzan la confianza de los clientes y socios estratégicos. Las estrategias sostenibles pueden abarcar diversas áreas, como la optimización de recursos, la reducción de residuos, el uso de tecnologías limpias, la adopción de políticas laborales justas, y el compromiso con el bienestar social y ambiental. Al implementar estas prácticas, Tintas y Máquinas S.A.S. no solo mejora su eficiencia operativa, sino que también muestra su compromiso con el futuro del planeta y las generaciones venideras, lo que se traduce en un valor agregado para sus clientes.

La integración de tecnologías ecológicas y procesos de producción eficientes es una oportunidad clave para Tintas y Máquinas S.A.S., en cuanto a optimización de costos operativos y a mejorar su percepción de marca como una empresa comprometida con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Esta recomendación tiene implicaciones tanto a nivel económico como en términos de reputación y relación con los clientes y la comunidad. Por último, adoptar tecnologías ecológicas también mejora las relaciones con *stakeholders* clave, como inversores, socios comerciales y comunidades locales, quienes valoran el compromiso con la sostenibilidad. Además, esto puede atraer inversión por parte

de fondos verdes o inversores interesados en empresas con prácticas responsables que buscan un retorno tanto económico como social.

La transformación digital es una de las estrategias más poderosas que puede adoptar Tintas y Máquinas S.A.S. para ampliar su alcance a nivel local y nacional, mejorando su visibilidad y posicionamiento en el mercado. A través de un *branding* sólido, estrategias de marketing de contenido y una presencia activa en redes sociales, la empresa puede no solo atraer nuevos clientes, sino también fidelizar a los existentes, generando un impacto positivo en su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

La participación en iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en un aspecto clave para las empresas que buscan diferenciarse en un mercado cada vez más consciente de los retos ambientales y sociales. Para Tintas y Máquinas S.A.S., integrarse en estos esfuerzos no solo contribuirá a mejorar su imagen, sino que también abrirá nuevas oportunidades de negocio con clientes y aliados estratégicos que valoran profundamente estos principios.

El mercado actual está en constante evolución y está siendo cada vez más influenciado por factores ambientales, sociales y tecnológicos. Los consumidores están demandando productos y servicios que no solo sean de calidad, sino que también sean fabricados bajo principios éticos y responsables. La transformación

sostenible permite a Tintas y Máquinas S.A.S. adaptarse a estas nuevas demandas de forma ágil y proactiva. Al integrar prácticas sostenibles, la empresa puede ajustarse rápidamente a las nuevas tendencias de consumo y anticiparse a las expectativas de los clientes. Además, la sostenibilidad también está asociada con el desarrollo de innovaciones que permiten a la empresa ofrecer productos y soluciones más eficientes y responsables, abriendo nuevas oportunidades de mercado. Este tipo de adaptación a los cambios del mercado no solo garantiza que la empresa siga siendo competitiva, sino que también mejora su resiliencia frente a fluctuaciones o crisis en la demanda.

Referencias

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Ahmed, P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241.

Andi. (2015). *Política nacional de cambio climático: Toma de decisiones*.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

<https://www.andi.com.co/uploads/13.%20polcc%20toma%20decisiones.pdf>

Andina Pack. (2023). *Andina Pack 2023 exhibirá innovaciones e investigaciones de la academia colombiana*. [https://andinapack.com/es/noticia/6733/andina-pack-](https://andinapack.com/es/noticia/6733/andina-pack-2023-exhibir%C3%A1-innovaciones-e-investigaciones-de-la-academia-colombiana)

[2023-exhibir%C3%A1-innovaciones-e-investigaciones-de-la-academia-](https://andinapack.com/es/noticia/6733/andina-pack-2023-exhibir%C3%A1-innovaciones-e-investigaciones-de-la-academia-colombiana)

[colombiana](https://andinapack.com/es/noticia/6733/andina-pack-2023-exhibir%C3%A1-innovaciones-e-investigaciones-de-la-academia-colombiana)

Austermuhle, A. (2015). *Ecoeficiencia y sostenibilidad en las empresas*. Editorial XYZ.

Banco de la República. (2024). *Serie histórica TRM - Tasa Representativa del Mercado*. <https://www.banrep.gov.co>

Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>

Bassat, L. (2009). *El libro rojo de las marcas: Cómo construir marcas de éxito* (3.^a ed.). Bestseller.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Camelo, M. D. F. (2022, 13 julio). *Normativa de desarrollo sostenible en Colombia*. Observatorio Ambiental de Bogotá.

<https://oab.ambientebogota.gov.co/normativa-de-desarrollo-sostenible-en-colombia/>

Carroll, A. B. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Cengage Learning.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Cámara de España. (s. f.). *Descarga plantillas sostenibilidad*.

<https://www.camara.es/plantillas-sostenibilidad/descargas>

Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1259 de 2008*.

<https://www.congreso.gov.co>

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.

Cramer, J., & van der Heijden, J. (2006). *Sustainable business: Theory and practice*. Springer.

DANE. (2022). *Encuesta Anual Manufacturera (EAM)*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>

DANE. (2024a). *Boletín técnico: Importaciones a diciembre de 2023*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IMP/bol-IMP-dic2023.pdf>

DANE. (2024b). *Boletín técnico: Importaciones a julio de 2024*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IMP/bol-IMP-jul2024.pdf>

DNP. (2024). *La producción manufacturera continúa contrayéndose y obtiene su peor resultado en junio de 2024.*

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PublishingImages/Planeacion-y-desarrollo/2024/Agosto/pdf/informe-industria-emmet-junio-2024.pdf>

Ellen MacArthur Foundation. (2023). *Circular economy introduction.*

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.* Capstone.

El País. (2024, 21 noviembre). Colombia mueve el tablero comercial con un arancel que dispara el precio a la importación de barras de acero chino, turco o ruso. <https://elpais.com/america-colombia/2024-11-21/colombia-mueve-el-tablero-comercial-con-un-arancel-que-dispara-el-precio-a-la-importacion-de-barras-de-acero-chino-turco-o-ruso.html>

Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono y Resiliente al Clima (ECDBC). (2024, 9 mayo). <https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico-y-gestion-del-riesgo/estrategia-colombiana-de-desarrollo-bajo-en-carbono-ecdbc/>

García, M. (2023). *Estrategias de comunicación interna para la sostenibilidad corporativa.* Editorial Green Future.

Gamez, M. J. (2025, 3 febrero). *Desarrollo sostenible.*

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production,*

143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

Giraldo-Patiño, C. L., Londoño-Cardozo, J., Micolta-Rivas, D. C., O'Neill-Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Gobierno de la República de Colombia. (2019). *Estrategia nacional de economía circular*. <https://www.minambiente.gov.co>

González, V., & Hernández, O. (2012). Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing: Comparación teórica. Universidad Rafael Beloso Chacín.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 22000:2018 - Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain*. ISO.

Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2011). *Marketing: An introduction* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

La3mirada. (2024, 19 abril). *Acción climática*. <https://la3mirada.com/accion-climatica/>

Maqueda, M. (2012). *Responsabilidad social empresarial y su impacto en la competitividad*. Editorial ABC.

Marmolejo, E. (2021). Marketing sostenible y responsabilidad social organizacional: Un camino hacia el desarrollo sostenible. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 9(1), 71–81.

Mejía, A. (2025). *Tintas & Máquinas*. [Trabajo inédito].

MINCIT. (2024). *Gobierno del Cambio adopta medida para hacer frente a importaciones de alambón de acero*.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/medida-gobierno-importacion-alambron-acero-2024>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). *Resolución 1407 de 2018*. <https://www.minambiente.gov.co>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). *Resolución 2184 de 2019*. <https://www.minambiente.gov.co>

Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019*. <https://www.mintrabajo.gov.co>

Murdie, M. (2023). *Economía circular: 9 casos de empresas y gobiernos acelerando la transición*. Circle Economy.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). *Buenas prácticas de manufactura (BPM) en la industria de alimentos y medicamentos*. OMS.

Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC). (2022, 8 marzo). <https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico-y-gestion-del-riesgo/plan-nacional-de-adaptacion-al-cambio-climatico/>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2014). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 92(1–2), 62–77.
- ProColombia. (2023). *Tendencias: Papel de la transformación digital en la manufactura*. <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/tendencias-papel-de-la-transformacion-digital-en-la-manufactura>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rodríguez Ron, A. S. (2024). Responsabilidad social empresarial y el marketing sostenible: Una ruta hacia el desarrollo sustentable. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 145–164.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (5.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Siracusa, V. (2012). Packaging sostenible: Evolución tecnológica e impacto ambiental. *Polímeros*, 4(3), 1486–1511.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.
- Tintas & Máquinas S.A.S. (2025). *Soluciones de empaque y embalaje de calidad*. <https://www.tintasymaquinas.com.co/>
- Uribe Arévalo, A. J. (2023). La responsabilidad del marketing verde. *Tendencias*, 24(2), 288–306.

Vélez Osorio, I. M. (2024). Las prácticas de sostenibilidad en las empresas industriales y su relación con el desempeño exportador. *Revista de Investigación en Gestión*, 23, 1–15.

Vives, A. (2011). *Social responsibility of business—Latin America*. Fondo Multilateral de Inversiones (BID).

Anexo A - Carta de aval de la empresa para realizar la intervención



Tintas y Maquinas SAS

Carrera 69b 37ª 47 SUR Barrio Carvajal

Ciudad: Bogota

Teléfono: 6017952346

admin@tintasymaquinas.com.co

18 de abril 2024

Destinatario: Universidad EAN

Estimados Docentes y comunidad EAN

Por medio de la presente, la empresa Tintas y Máquinas desea expresar su autorización para que el grupo de estudiantes del programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA) de su institución educativa lleve a cabo un proyecto aplicado en nuestras instalaciones.

Los estudiantes que llevaran a cabo esta gestión son los siguientes:

Nombre: Lina Marcela Díaz Calderón, Cedula: 1019036576

Nombre: Freddy Segura Rodriguez, Cedula: 80245526

Nombre: Javier Esteban Mejia Zarate, Cedula 79924177

Entendemos que este proyecto consistirá en la realización de un estudio de mercado que abarcará tanto estrategias de mercadeo tradicional como de marketing digital. Reconocemos la importancia de este tipo de investigaciones para el desarrollo y crecimiento de nuestra empresa, y estamos entusiasmados de colaborar con su institución y con los estudiantes involucrados en este proyecto.

La autorización concedida implica el acceso a nuestras instalaciones, datos y recursos necesarios para llevar a cabo el estudio de mercado mencionado. Asimismo, nos comprometemos a brindar toda la colaboración y asistencia requerida por el equipo de estudiantes durante el desarrollo del proyecto.

Esperamos que esta colaboración resulte beneficiosa tanto para los estudiantes involucrados como para nuestra empresa, y confiamos en que los resultados obtenidos contribuirán de manera significativa al avance de ambas partes.

Agradecemos de antemano la oportunidad de participar en esta iniciativa educativa y quedamos a disposición para cualquier consulta adicional que puedan tener.

Adriana Mejia.

Gerente Administrativo

Cartera

<https://www.tintasymaquinas.com.co/>

admin@tintasymaquinas.com.co

Cra 69 B 37 A 47 Sur Carvajal-Bogota

6017952346






Anexo B - Acompañamiento a Ferias

 	
Acompañamiento a Ferias y Eventos de Sostenibilidad	
Actividad	Participación con stand o patrocinio: Contar con un stand en estas ferias donde se muestre el compromiso de la empresa con la sostenibilidad. Esto puede incluir productos ecológicos, muestras de procesos sostenibles implementados en la producción, o materiales educativos sobre cómo la empresa ha adoptado estas prácticas.
Objetivo	El objetivo principal de participar con un stand o patrocinio en la feria de Corferias Bogotá es reforzar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, mostrando sus avances y prácticas responsables en la producción y comercialización de tintas y máquinas.
Registro	<p>Demostración de procesos sostenibles: Montar un espacio interactivo en el stand donde se muestren los procesos sostenibles implementados en la producción. demostraciones en vivo de cómo Tintas y maquinas minimizan residuos, se optimiza el consumo de energía y se utilizan materiales reciclables.</p> <p>Interacción y sensibilización con el público: Facilitar espacios de interacción donde los visitantes puedan plantear dudas y recibir información sobre las ventajas de los productos sostenibles y cómo adoptarlos en sus propias empresas.</p>
Evidencias	 

Anexo C - Implementación Puntos Ecológicos

	<p style="text-align: center;">Implementación de Puntos Ecológicos</p> 
<p style="text-align: center;">Actividad</p>	<p>Instalación de Puntos Ecológicos de reciclaje en la empresa: Colocar canecas de basura diferenciadas en todas las áreas de la organización (oficinas, producción, almacén, etc.) para separar los residuos reciclables, orgánicos y no reciclables</p>
<p>1. Planificación y Diseño del Sistema de Reciclaje</p>	<p>Objetivo: Establecer un sistema organizado de separación de residuos dentro de la empresa. Acción: Definir el tipo de residuos que se generarán en cada área (oficinas, producción, almacén, etc.) y seleccionar las canecas adecuadas para cada tipo: reciclables, orgánicos y no reciclables.</p>
<p>2. Selección y Adquisición de Puntos Ecológicos</p>	<p>Objetivo: Proveer de canecas diferenciadas que permitan la clasificación eficiente de los residuos. Acción: Comprar canecas con colores y etiquetas claramente identificables para cada tipo de residuo (por ejemplo, azul para reciclables, verde para orgánicos y gris para no reciclables).</p>
<p>3. Ubicación Puntos Ecológicos</p>	<p>Objetivo: Instalar las canecas de reciclaje en puntos estratégicos de la empresa para facilitar el acceso de todos los empleados. Acción: Ubicar canecas en áreas de alto tráfico (oficinas, pasillos, cocina, áreas comunes, zonas de producción) y asegurarse de que cada espacio cuente con las canecas correspondientes para la correcta separación de residuos.</p>
<p>4. Capacitación y Sensibilización del Personal</p>	<p>Objetivo: Asegurar que todos los empleados comprendan cómo separar los residuos correctamente. Acción: Realizar sesiones informativas y colocar carteles explicativos cerca de las canecas, que indiquen claramente qué materiales deben ir en cada una de ellas (papel, plástico, orgánicos, etc.). Proporcionar un manual sencillo sobre el uso de las canecas de reciclaje y la importancia de la separación de residuos.</p>
<p>5. Recolección y Entrega de Residuos Reciclables</p>	<p>Objetivo: Gestionar de manera adecuada los residuos recolectados y entregar los reciclables a las plantas de reciclaje. Acción: Establecer un procedimiento para la recolección y entrega de los materiales reciclados a centros de reciclaje certificados</p>
<p style="text-align: center;">EVIDENCIA</p>	





Anexo D - Charlas y Talleres de Sostenibilidad

  	
Actividad	Endomarketing: actividades dinámicas, ejemplos prácticos y discusión grupal, se destacará la relevancia de adoptar prácticas sostenibles en todos los procesos de la empresa tintas y maquinaria.
Objetivo	El objetivo es fomentar la responsabilidad ambiental entre los empleados, trabajo en equipo, liderazgo y promover una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad.
Talleres de Sostenibilidad:	Se organizo talleres y seminarios sobre la importancia de la sostenibilidad dentro de la industria. Los empleados deben ser capacitados en las mejores prácticas de sostenibilidad que pueden aplicar en sus tareas diarias, como reducir el consumo de materiales, gestionar residuos correctamente y promover el uso de energías renovables. Trabajo e equipo y liderazgo
EVIDENCIA	
	

Anexo E - Diseño y Logo del Programa Sostenible

  	
Actividad	Propuesta de Cambio de Logo Empresarial Incorporando Desarrollo Sostenible y los ODS. Con esta actividad, no solo se logrará un rediseño coherente y atractivo del logo, sino que también se reforzará el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, logrando un impacto positivo tanto en el interior como en la percepción externa.
Objetivo	El objetivo de esta actividad es proponer un rediseño del logo de la empresa que refleje su compromiso con el desarrollo sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta propuesta incluye la incorporación de máquinas ecológicas y productos que contribuyan al cuidado del medio ambiente, garantizando que todo el proceso sea coherente con los valores sostenibles de la empresa. A través de esta actualización visual, se busca comunicar de manera efectiva a los empleados, clientes y stakeholders que la empresa está alineada con los ODS, promoviendo una imagen corporativa que refleje sus esfuerzos hacia un futuro más responsable, innovador y ecológico.
Acciones	Se discute cómo los ODS seleccionados pueden reflejarse en la nueva imagen de la empresa y cómo se puede integrar la sostenibilidad tanto en el mensaje visual como en los procesos detrás de la producción del logo. Crear un logo renovado que no solo sea estéticamente atractivo, sino que también sea un símbolo claro de compromiso con el desarrollo sostenible. Se considera de la paleta de colores sostenibles, como tonos naturales (verde, azul, etc.) o colores que representen la energía renovable o la economía circular.
Campaña de lanzamiento del nuevo logo:	Internamente: Se organizaría un evento de lanzamiento dentro de la empresa, donde se presentaría el nuevo logo, explicando los ODS seleccionados y cómo la empresa se compromete a seguir un camino sostenible. Externamente: Se lanzaría una campaña de marketing, a través de la página web, redes sociales y materiales promocionales, mostrando cómo el nuevo logo refleja el compromiso de la empresa con los ODS. Se incluiría contenido que detalle el uso de máquinas y tintas sostenibles en el proceso de impresión, destacando la transparencia y la responsabilidad corporativa.
EVIDENCIA	<p>ACTUAL</p>  <p>1. PROPUESTA PROTOTIPOS : La empresa dejó claro que no deseaba modificar por completo el logo que los ha representado desde sus inicios, ya que tiene un gran valor simbólico y un profundo significado para ellos. Por lo tanto, esta propuesta de prototipos no fue considerada.</p>  <p>2. PROPUESTA PROTOTIPOS : En revisión, cambio y diseño final</p>  <p>3. DISEÑO FINAL</p> 

Anexo F - Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS).

  	
Actividad	<p>Seleccionar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) clave en conjunto con los gerentes de la empresa, identificando aquellos que mejor se alinean con las estrategias y operaciones de la organización, específicamente los ODS 7, 8, 9 y 12. Posteriormente, se llevó a cabo una campaña de sensibilización con el personal, con el fin de informar y concienciar sobre la importancia de estos ODS y cómo la implementación de máquinas y tintas sostenibles contribuye a su cumplimiento. A través de talleres prácticos y campañas visuales dentro de la empresa, se buscó involucrar a todos los colaboradores, promoviendo un compromiso colectivo hacia la adopción de prácticas sostenibles en el entorno laboral.</p>
Selección	<p>Se realizó un análisis de los ODS enfocados al proceso actual de la compañía:</p> <p>1. ODS 7 - Energía Asequible y No Contaminante: Enfoque: Mostrar cómo las máquinas que emplea la empresa son energéticamente eficientes y operan con fuentes de energía renovables, minimizando el impacto ambiental. Acción: Demostración de equipos que funcionan con energía solar o que cuentan con tecnologías de bajo consumo energético.</p> <p>2. ODS 8 - Trabajo Decente y Crecimiento Económico: Enfoque: Presentar cómo la implementación de tecnologías ecológicas promueve la creación de empleos verdes y condiciones laborales justas, asegurando una producción sostenible. Acción: Explicar cómo las máquinas y tintas ecológicas son fabricadas bajo estándares de trabajo responsable y fomentan la creación de empleos sostenibles en la industria.</p> <p>3. ODS 9 - Industria, Innovación e Infraestructura: Enfoque: Destacar la innovación en el uso de maquinaria sostenible y tintas ecológicas que optimizan los procesos productivos de la empresa. Acción: Mostrar cómo la infraestructura de la empresa se ha adaptado para utilizar maquinaria innovadora y sostenible, fomentando la competitividad de la industria.</p> <p>4. ODS 12 - Producción y Consumo Responsables: Enfoque: Promover el uso de materiales y productos que respeten los principios de economía circular, con un enfoque en la reducción, reutilización y reciclaje. Acción: Demostrar el uso de tintas biodegradables, reciclables o a base de materiales orgánicos que contribuyen a la reducción de residuos.</p>
Campañas Visuales:	<p>Pendones internos: Colocación de pendones informativos en áreas clave de la empresa (zonas de descanso, pasillos, oficinas), que expliquen los beneficios de las máquinas y tintas sostenibles, vinculando estos productos con los ODS.</p> <p>Página web: Creación de contenido interactivo en la página web de la empresa, donde se detalle el compromiso con los ODS, mostrando videos de las demostraciones, infografías explicativas y testimonios de los empleados sobre el</p>
EVIDENCIA	

Anexo G- Entrevista a Profundidad.

  	
Actividad	Entrevista a profundidad enfocada al trabajo de Sostenibilidad para Tintas & Máquinas.
Objetivo	Realizar un acercamiento con una empresa del sector de Consultoría de Sostenibilidad para obtener una entrevista a profundidad enfocada al trabajo de Sostenibilidad para Tintas & Máquinas.
Acciones	Buscar en el Sector compañías que realicen consultorias a nivel de Sostenibilidad
	Una vez identificada, contactar compañía para acercamiento de su portafolio y enfoque Sostenible
	Realizar una entrevista a profundidad enfocada al trabajo de Sostenibilidad para Tintas & Máquinas.
EVIDENCIA	 <p>LA TERCERA MIRADA</p>  <p>Leonardo Velásquez Argüello</p> <p>Gerente General</p> <p>Docente, papa y triatleta. Sólo trabajando colaborativamente lograremos una sociedad más justa, equitativa y sostenible.</p> <p>Socio fundador</p>
	

Anexo H - Exploración de Reportes de Sostenibilidad

 Exploración a Reporte de Sostenibilidad 	
Actividad	Explorar junto con la Junta Directiva de Tintas & Máquinas el reporte de Sostenibilidad
Objetivo	Realizar una validación a modelo de reporte de Sostenibilidad para reportar las mediciones y metricas al programa.
Acciones	<p>Definir un modelo de reporte de Sostenibilidad</p> <p>Una vez identificada, socializar las ocho (8) características del reporte</p> <p>Garantizar la documentación, evaluación y análisis año tras año para reportar como ejercicio interno.</p>
EVIDENCIA	<div style="text-align: center;">  <p>REPORTE DE SOSTENIBILIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> <li style="width: 45%;">1. Información de la Organización → <li style="width: 45%;">5. Medio Ambiente → <li style="width: 45%;">2. Asuntos ambientales y sociales → <li style="width: 45%;">6. Proveedores → <li style="width: 45%;">3. Grupos de interés → <li style="width: 45%;">7. Clientes → <li style="width: 45%;">4. Colaboradores → <li style="width: 45%;">8. Ética → </div>

Anexo I - Closing / Cierre Junta Directiva

 CLOSING / CIERRE JUNTA DIRECTIVA 	
Actividad	Entrevista con la Junta Directiva de Tintas & Máquinas.
Objetivo	Presentar resultados de la Consultoría de Sostenibilidad con enfoque de BenchMarking a través de un trabajo de endomarketing y economía circular entorno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados dentro del desarrollo del mismo junto con la Junta Directiva Tintas & Máquinas.
Acciones	<p>Garantir un modelo de Presentación para sintetizar la Consultoría a Tintas & Máquinas.</p> <p>Realizar un Closing o Reunión de Cierre enfocada al trabajo de Sostenibilidad entorno a terminologías a lo largo del MBA para Tintas & Máquinas.</p> <p>Compartir la experiencia y FeedBack / Retroalimentación con alta presencia sobre los ODS, Resultados, conclusiones y recomendaciones.</p>
EVIDENCIA	 