



**Hoja de ruta hacia la sostenibilidad y rentabilidad mediante estrategias  
financiera y de comunicación efectiva para la empresa Once Taller**

ANDRES FELIPE ROJAS RAMIREZ

JAVIER DARIO GUERRERO DIAZ

YAZMIN ROZO ROJAS

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gerencia de Proyectos

Maestría en Gestión Financiera

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

26 de septiembre de 2024

**Hoja de Ruta hacia la sostenibilidad, rentabilidad con estrategias Financieras y  
Comunicación efectiva para la empresa Once Taller**

ANDRES FELIPE ROJAS RAMIREZ

JAVIER DARIO GUERRERO DIAZ

YAZMIN ROZO ROJAS

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Magister en Gestión Financiera

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

JOSE ALEJANDRO MARTINEZ SEPULVEDA

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Facultad de Ingeniería

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gerencia de Proyectos

Maestría en Gestión Financiera

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

26 de septiembre de 2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

A nuestros familiares,

Con profunda gratitud y cariño, queremos dedicar este trabajo de grado, quienes han sido pilar fundamental en cada paso de este camino académico.

A nuestros padres a todos nuestros familiares, por el apoyo constante , por estar siempre presentes en espíritu, aunque a veces la distancia física nos separara. Su confianza en nuestras capacidades nos ha dado la fuerza para seguir adelante.

Con todo nuestro amor y gratitud,

## **Agradecimientos**

Agradecimientos a la Universidad EAN y al cuerpo docente de las Maestrías de MBA, Maestría gestión Financiera, Maestría Gerencia de Proyectos, por guiarnos en este camino de nuevos aprendizajes y experiencias que han contribuido a nuestra formación personal y profesional, A José Alejandro Martínez Sepúlveda, nuestro apoyo y tutor en este proyecto de Grado.

## Resumen

El presente trabajo de grado se enfoca en la importancia de la sostenibilidad para el desarrollo de las empresas a nivel mundial y especialmente en Colombia. Las empresas han evolucionado trazando objetivos tradicionales, como el rédito económico, reconociendo la necesidad de ser sostenibles de manera integral con tres pilares; económicos, sociales y ambientales. La implementación de políticas, prácticas de mejora continua en procesos productivos y cultura empresarial, son los pilares de este nuevo enfoque.

Este documento encontramos tendencias, como las inversiones sostenibles, el marketing verde, la economía circular y el ecodiseño, que buscan impactar positivamente desde la fase de diseño hasta la disposición final de productos y servicios. El equipo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la empresa Once Taller, comprender su cultura corporativa, identificar necesidades y proponer soluciones que mejoren resultados económicos y fortalezcan las relaciones con las partes interesadas, abordando las dimensiones; económicas, de sostenibilidad y comunicativas.

La estructura de la consultoría se compone de la definición del problema, el establecimiento de objetivos generales y específicos, la justificación del estudio, el marco metodológico, conclusiones y recomendaciones, estos elementos servirán como base para la investigación desde la perspectiva académica y empresarial, con un enfoque particular en la consultoría empresarial de la Universidad EAN.

**Palabras clave:** Partes interesadas, Sostenibilidad económica, Plan estratégico, Sostenibilidad, Comunicación, Desarrollo.

## **Abstract**

This thesis focuses on the importance of sustainability for the development of companies worldwide and especially in Colombia. Companies have evolved from traditional objectives, such as economic profit, recognizing the need to be sustainable in an integral way with three pillars: economic, social and environmental. The implementation of policies, continuous improvement practices in production processes and business culture is a response to this awareness.

This document highlights trends such as sustainable investments, green marketing, circular economy and eco-design, which seek to have a positive impact from the design phase to the final disposal of products and services. The team's objective is to carry out a diagnosis of the company Once Taller, understand its corporate culture, identify needs and propose solutions that improve economic results and strengthen relations with its stakeholders, addressing the following three dimensions: economic, sustainability and communication.

The structure of the consultancy will include the definition of the problem, the establishment of general and specific objectives, the justification of the study, as well as the methodological framework. These elements will serve as the basis for the research from the academic and business perspective, with a particular focus on business consulting at Ean University.

**Keywords:** Stakeholders, Economic sustainability, Strategic plan, Sustainability, Communication, Development

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>14</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>15</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>18</b>
<b>Marco Contextual y Conceptual .....</b>	<b>24</b>
<b>Diseño Metodológico de la Consultoría.....</b>	<b>28</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>95</b>
<b>Referencia.....</b>	<b>100</b>
<b>A. Anexo 1. Encuesta para los colaboradores de Once Taller .....</b>	<b>105</b>
<b>B. Anexo 2. Encuesta para los clientes de Once Taller .....</b>	<b>108</b>
<b>C. Anexo 3. Encuesta para los proveedores de Once Taller .....</b>	<b>111</b>
<b>D. Anexo 4. Preguntas de la entrevista semiestructurada para Once Taller .....</b>	<b>114</b>

## Lista de Figuras

	Pág.
<b>Figura 1 Logo Símbolo Once Taller.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 Marca Propia de Exhibidores .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3. Porta pendones XPON L.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4 Fondos Modulares XPON .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 5 Módulos de Atención XPON A .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6 Columnas Publicitarias XPON C.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 7 Stand Modulares XPON .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 8 Módulos de Atención Especial.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 10 Aspectos de la Matriz RISE .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 11 Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 12 Análisis DOFA .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 13 Análisis de Matriz VRIO .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 14 Consolidado de Factores de la Matriz RISE en Diagrama de Red .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 15 Informe Consolidado de Dimensiones y Factores.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 16 Consolidado de Dimensiones y Factores en Diagrama de Red.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 17 Dimensiones del Factor de Innovación .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 18 Descriptores del Factor de Innovación.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 19 Dimensiones del Factor de Innovación .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 20 Descriptores del Factor de Nuevos mercados.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 21. Análisis Financiero .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 39 Análisis PESTEL .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 40 Hoja de Ruta para Once Taller .....</b>	<b>94</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Marco Institucional de Once Taller</i> .....	<b>18</b>
<b>Tabla 2</b> <i>Clasificación de Indicadores Financieros y Formulas</i> .....	<b>35</b>
<b>Tabla 3</b> <i>Factor de Innovación de la Matriz RISE</i> .....	<b>44</b>
<b>Tabla 4</b> <i>Factor de Nuevos mercados de la Matriz RISE</i> .....	<b>46</b>
<b>Tabla 5</b> <i>Balance General Once Taller</i> .....	<b>48</b>
<b>Tabla 6</b> <i>Resultados del Estado Financiero de Once Taller</i> .....	<b>51</b>
<b>Tabla 7</b> <i>Indicadores de Liquidez</i> .....	<b>52</b>
<b>Tabla 8</b> <i>Indicadores de Endeudamiento</i> .....	<b>53</b>
<b>Tabla 9</b> <i>Indicadores de Rendimiento</i> .....	<b>54</b>
<b>Tabla 10</b> <i>Respuestas a la Encuesta de los Colaboradores</i> .....	<b>56</b>
<b>Tabla 11</b> <i>Respuestas a la Encuesta de los Clientes</i> .....	<b>58</b>
<b>Tabla 12</b> <i>Respuestas a la Encuesta de los Proveedores</i> .....	<b>62</b>
<b>Tabla 13.</b> <i>Cronograma de Actividades - Financiero</i> .....	<b>78</b>
<b>Tabla 14.</b> <i>Cronograma con Recursos - Financiero</i> .....	<b>81</b>
<b>Tabla 15.</b> <i>Cronograma de Actividades - Sostenibilidad</i> .....	<b>83</b>
<b>Tabla 16.</b> <i>Cronograma con recursos - Sostenibilidad</i> .....	<b>86</b>
<b>Tabla 17</b> <i>Cronograma de Actividades - COMUNICACIÓN</i> .....	<b>89</b>
<b>Tabla 18</b> <i>Cronograma con Recursos - COMUNICACIÓN</i> .....	<b>90</b>

## Introducción

La sostenibilidad ha es cada vez más relevante en los últimos años en el entorno político y empresarial del mundo y en Colombia, es una constante en la visión de negocio y en el desarrollo las compañías se han propuesto retos más allá de los económicos y son conscientes de la necesidad de ser sostenibles económicamente, socialmente y ambientalmente por ello cada día buscan la implementación de políticas de mejora

continúa en los procesos y cambio con nuevos enfoques sostenibles y sustentables, en el modelo de negocio y construcción de la cultura organizacional, evaluando y gestionando el impacto al medio ambiente y su responsabilidad social.

Las inversiones sostenibles, el marketing verde, la economía circular, el ecodiseño son tendencias que buscan impactar desde el diseño, fabricación, uso, reutilización y disposición final de los nuevos productos y servicios. Por eso el equipo consultor busca realizar un diagnóstico, comprender cómo vive Once Taller la cultura de su compañía, establecer sus necesidades para presentar una propuesta que permita formar nuevas perspectivas desde las dimensiones económicas, sostenibilidad y de comunicación que mejoren resultados económicos y el relacionamiento con sus partes interesadas, desde la Universidad EAN en la modalidad de consultoría Once Taller participo del diagnósticos de tres equipos, para este caso nos centraremos en un análisis financiero enfocado en la sostenibilidad de la empresa y como puede comunicar estas prácticas sostenibles a sus grupos de interés como clientes, proveedores, equipo de trabajo, directivas de la organización

Con base en el diagnóstico realizado, se ha identificado que Once Taller se encuentra en un proceso de reorganización, enfrentando desafíos importantes, como la falta de una comunicación efectiva con sus colaboradores, clientes y proveedores, lo cual ha derivado en dificultades financieras. Además, que un cliente que representa cerca del 60% de los ingresos de la empresa ha expresado la necesidad de la implementación de prácticas sostenibles, lo que ha añadido urgencia a la necesidad de Para abordar estas problemáticas, la empresa recurrió a la Cámara de Comercio de Bogotá y a la Universidad EAN, buscando asesoría para desarrollar una hoja de ruta sostenible, identificando el ciclo de vida de los materiales que utiliza como agencia de publicidad y cómo construir una comunicación efectiva con los clientes actuales y potenciales de la organización.s y potenciales de la organización.

Este trabajo de grado, desarrollado bajo la modalidad de consultoría profesional, tiene como finalidad abordar este problema central, definir un objetivo general y objetivos específicos, así como presentar la justificación y el marco metodológico. A través de esta consultoría, se pretende diseñar una estrategia integral que impulse a Once Taller hacia la sostenibilidad y rentabilidad, mediante la implementación de estrategias financieras y de comunicación efectivas que fortalezcan su competitividad en el mercado.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer una hoja de ruta que guíe a Once Taller hacia un modelo de negocio sostenible y rentable a largo plazo, integrando estrategias financieras sólidas y de comunicación efectiva.

### **Objetivos específicos**

1. Elaborar un diagnóstico del microentorno analizando nueve factores de la compañía; innovación, producción sostenible, liderazgo, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología y análisis financiero para comprender su situación actual.
2. Identificar las prácticas actuales en los ámbitos financiero, de sostenibilidad y comunicación dentro de Once Taller, con el propósito de evaluar y proponer actividades que contribuyan a generar las estratégicas.
3. Proponer una estrategia integral que combine aspectos financieros, de sostenibilidad y comunicación para Once Taller de Diseño, con el fin de optimizar la rentabilidad a largo plazo, con enfoque sostenible en el mercado.

## Justificación

Las empresas colombianas se enfrentan a la necesidad de incorporar la sostenibilidad en sus estrategias de planificación. Adaptar enfoques y visiones que promuevan prácticas de modelo de negocios sostenibles, la implementación de tecnologías eficientes y la ejecución de planes para mitigar los impactos ambientales, económicos y sociales, es esencial comprender que los recursos naturales no son infinitos y su uso desmedido compromete la capacidad de la vida para perdurar (Smardon, 2016), por ello, fomentar buenas prácticas de producción es crucial para la sostenibilidad.

En virtud de lo expuesto, Nidumolu et al., (2009) destacan en su artículo que las empresas están innovando en sus modelos de negocio para enfrentar los desafíos ambientales y sociales. Este enfoque no solo satisface las necesidades del mercado, sino que también genera ingresos y crea productos y servicios sostenibles. Las empresas líderes en sostenibilidad obtienen una ventaja competitiva al destacarse en el mercado y atraer a consumidores y empleados que valoran la responsabilidad social y ambiental.

La sostenibilidad es vista por Emerson, (2003) y Rahdari et al., (2016) como la integración de objetivos financieros, sociales y ambientales. Existen tres enfoques principales en las inversiones sostenibles y la gestión de activos financieros: exclusión, integración e impacto. El enfoque de exclusión consiste en eliminar de la cartera de inversión aquellas que implican evitar inversiones en empresas que no cumplen con criterios de sostenibilidad, esto incluye empresas, mientras que el enfoque de integración incorpora factores de sostenibilidad en el proceso de inversión tradicional. El enfoque de impacto se centra en invertir en empresas o proyectos que generan un impacto positivo en la sociedad o el medio ambiente o que adoptan prácticas laborales y sociales éticas.

Por otro lado, el enfoque de integración consiste en incorporar los factores de sostenibilidad en el proceso de inversión tradicional, considerándolos al seleccionar,

ponderar y gestionar la cartera. Finalmente, el enfoque de impacto se centra en invertir en empresas o proyectos con valor en la sociedad y el medio ambiente.

Los inversores que se centran en activos sostenibles buscan no solo obtener rendimientos financieros, sino también generar minimizar el impacto en el medio ambiente, pero con mayor impacto social. El creciente interés por la sostenibilidad y el impacto se refleja en la Annual Impact Investor Survey de 2020 realizada por la Global Impact Investing Network (GIIN). Según este estudio, el 85% de los gestores de activos a nivel global realizan inversiones de impacto en respuesta a la demanda de sus clientes. Estos activos, conocidos como "activos sostenibles" o "activos ESG" (Environmental, Social, and Governance), consideran aspectos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa. Los inversores que se centran en estos activos buscan no solo obtener rendimientos financieros, sino también generar un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad (Hand et al., 2020). Esto implica invertir en empresas y proyectos que promuevan prácticas sostenibles y éticas en línea con el concepto planteado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Guterres, 2023).

Actualmente, se ha identificado que Once Taller se encuentra en proceso de reorganización que sugiere una situación de cesación de pagos o una incapacidad de pago inminente (El Congreso de la República, 2006), enfrentando desafíos, como la falta de comunicación efectiva con sus colaboradores, clientes y proveedores, lo que ha generado dificultades financieras. Además, un cliente clave, que representa cerca del 60% de los ingresos de la empresa, exige la implementación de prácticas sostenibles, añadiendo urgencia a la necesidad de transformación. Para hacer frente a estas problemáticas, la empresa ha recurrido a la Cámara de Comercio de Bogotá y a la Universidad EAN en busca de asesoría buscando una hoja de ruta que le permita incrementar sus beneficios económicos basados en principios de sostenibilidad. Este enfoque no solo tendrá un impacto positivo en empleados, clientes, proveedores,

accionistas y competidores, sino que también promoverá el respeto por el medio ambiente. La adopción de prácticas sostenibles posicionará a Once Taller como una empresa con visión sostenible y responsabilidad medioambiental, desde el diseño hasta la disposición final de sus productos. Además, permitirá establecer una estrategia que comunique efectivamente su visión a los grupos de interés, contribuyendo a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Implementando esta hoja de ruta con objetivos medibles, Once Taller de Diseño podrá mejorar su liquidez y reducir su nivel de endeudamiento, lo que le permitirá asegurar una base financiera sólida. Asimismo, la empresa minimizará su impacto ambiental y se posicionará como un referente en diseño sostenible. La comunicación, tanto interna como externa, se fortalecerá, mejorando la relación con empleados, clientes y proveedores. De esta forma, Once Taller aumentará su rentabilidad y competitividad en el mercado, atrayendo nuevos clientes y consolidando su reputación. Además, se garantizará un crecimiento sostenible a largo plazo, alineando los objetivos financieros de la empresa con su responsabilidad social y ambiental. Es importante destacar que la implementación de esta hoja de ruta debe realizarse de manera gradual y estratégica, adaptándose a las necesidades y recursos disponibles. La evaluación continua del progreso y la flexibilidad para ajustar las estrategias serán factores clave para el éxito a largo plazo.

Esta consultoría busca proporcionar un análisis que permita proporcionar a Once Taller nuevos enfoques que le permita replantear que hacen y como los hacen buscando un cambio es el pensamiento estratégico de la compañía que lo enfoque hacia la sostenibilidad y como lo comunica.

## Marco Institucional

**Tabla 1**

*Marco Institucional de Once Taller*

Razón Social:	Once Taller De Diseño SAS. En reorganización (ONCE TALLER DE DISEÑO S.A.S., 2022)
Nit.:	830142859-1
Tipo de Organización:	Sociedad por acciones simplificada.
Tipo de Sociedad:	Sociedad Comercial.
Actividades Económicas:	(CIIU Rev.4 A.C.) Publicidad (M7310).
Tamaño de la Empresa:	Pequeña
Antigüedad:	20 años
Fecha de constitución:	23-06-2004
Ubicación:	Bogotá
Misión:	Exponer fácil su misión, portable, liviano, flexible e innovador.
Visión:	Nuestra marca XPON será el exhibidor de sus sueños, referente de exhibición móvil, experiencia de comunicación, versatilidad en el uso e innovación tecnológica.
Reseña histórica:	Once Taller es una sociedad limitada matriculada el miércoles 23 de junio de 2004 con domicilio registrado en la ciudad de Bogotá, dedica principalmente a la manufactura de productos publicitarios, está conformada por dos accionistas; Carolina Peña Pérez representante legal con una participación de 50% y Gilberto Mora

	<p>Gámez representante legal suplente con el 50% de las acciones restantes. El número actual de empleados ascienda a diez personas y su planta de producción y oficinas están ubicadas en la ciudad de Bogotá en la dirección Calle 19 # 34-50, teléfono (1)2402969, página web <a href="http://www.oncediseno.com/">http://www.oncediseno.com/</a> y mail de contacto <a href="mailto:proyectos@oncediseno.com">proyectos@oncediseno.com</a>. (<i>Once Taller de Diseño S.A.S.</i>, 2015)</p>
<p>Productos y servicios:</p>	<p>La empresa fabrica porta pendones en cualquier dimensión, módulos de atención y vitrinas plegables y multi servicios. columnas publicitarias plegables con fácil reposición de imágenes y armarios de desinfección por Ozono Marca registrada propia XPON+Fácil, liviano, plegable, transporte simplificado.</p> <p>Desarrollan una serie de productos que denominamos “EXHIBICIÓN MÓVIL” con diseños que tienen como filosofía principal el ser de fácil armado sin herramientas y con un mínimo de piezas sueltas que no requieren mano de obra especializada para su montaje, livianos y plegables para permitir su transporte y optimizar el almacenamiento.</p> <p>Todas estas piezas son 100% diseño y producción nacional con garantía de mantenimiento, reposición de piezas y de larga vida útil. Tienen un programa de responsabilidad social enfocado en reaprovechar los materiales de cada producto (<i>Once Taller de Diseño S.A.S.</i>, 2015).</p>

<p>Posición en el mercado:</p>	<p>Según los datos recopilados en la base de datos de EMIS, la empresa Once Taller de Diseño S.A.S.(Información Financiera de Once Taller de Diseño, 2023) ha registrado ingresos operativos por un monto de COP \$639 millones, con una utilidad bruta de COP \$112 millones. Esto ha dado lugar a un margen de ganancia bruto del 17,5% y un margen operacional del 6,83%. Comparativamente, otras empresas del sector, como Falcon Publicidad SAS, reportan ingresos operativos totales por COP \$277,446 millones; Mms Comunicaciones Colombia S.A.S con ingresos totales operativos de COP \$249,637 millones; y Visión y Marketing S.A.S. con ingresos totales operativos de COP \$167,132 millones. Cabe destacar que estas son empresas que, al igual que Once Taller, cuentan con información actualizada hasta el año 2022.</p>
<p>Competidores:</p>	<p>Tienda SRM, Movistands, Grupo Ariza, C2 porta pendones.</p>
<p>Principales clientes:</p>	<p>Open Mind Ltda, MKS de Colombia, Play Mark SAS, Big Format, Libreria Alianzas SAS, Mobile &amp; Arquitectura S.A.S, Promomarketing.</p>

Fuente: La información fue tomada de (Once Taller de Diseño S.A.S., 2015)

**Figura 1**

Logo Símbolo Once Taller.



Fuente: Tomada de (Once Taller de Diseño S.A.S., 2015)

**Figura 2**

Marca Propia de Exhibidores



**Fuente:** Tomada de (Once Taller de Diseño S.A.S., 2015)

Catálogo de exhibición móvil

**Porta pendones XPON L:** Sistema de porta pendones único el mercado con estructura plegable en aluminio anodizado como se observa en la **Figura 3**, que permite ofrecer porta pendones desde 50 cm hasta 600 cm de ancho y desde 50 cm hasta 300 cm de altura en un solo cuerpo. La solución más liviana y de fácil armado del mercado.

**Figura 3.**

*Porta pendones XPON L*



**Fuente:** Tomada de (Once Taller de Diseño S.A.S., 2015)

**Fondos XPON modulares:** Sistema modular de porta pendones que permite el fácil montaje del fondo en gran formato mediante la unión de X paneles de diferente ancho y altura como se observa en la **Figura 4**, lo que permite su fácil transporte y

almacenamiento. Unión de los paneles mediante bandas magnéticas facilitan el armado y le dan unidad a la imagen deseada.

**Figura 4**

*Fondos Modulares XPON*



*Fuente: Tomada de (Once Taller de Diseño S.A.S., 2015)*

**Módulos de Atención XPON A:** Sistema propio de módulos plegables de fácil armado con estructura de aluminio y lámina de poliestireno como se observa en la **Figura 5** que permite elaborar alternativas tanto en tamaño como en accesorios, que configuran soluciones adaptadas a sus actividades de mercadeo.

**Figura 5**

*Módulos de Atención XPON A*



*Fuente: Tomada de (Once Taller de Diseño S.A.S., 2015)*

**Columnas publicitarias XPON C:** Sistema de columnas desarmables, con estructura en aluminio anodizado y lámina de poliestireno, de 2, 3, 4 y 6 caras con imágenes intercambiables, iluminación tipo LED blanca o RGB como se observa en **Figura 6** y la posibilidad de adaptarse a diferentes actividades de mercadeo. Sistema de plegado tipo biombo que facilita el armado y transporte.

**Figura 6**

*Columnas Publicitarias XPON C*



*Fuente: Tomada de (Once Taller de Diseño S.A.S., 2015)*

**Stand Modulares XPON:** Se adapta un sin número de productos de acuerdo al requerimiento y a las dimensiones que requiere la actividad de mercadeo como se observa en la **Figura 7**. Configurar la solución, en dimensión y en funcionalidad, que necesita su empresa.

**Figura 7**

*Stand Modulares XPON*



*Fuente: Tomada de (Once Taller de Diseño S.A.S., 2015)*

**Módulos de Atención XPON A especiales:** Como se observa en la **Figura 8** se adapta a un sin número de productos de acuerdo con el requerimiento y a las dimensiones que necesita su actividad de mercadeo. Vitrinas, Revisteros, Gancheras.

**Figura 8**

*Módulos de Atención Especial*



*Fuente: Tomada de (Once Taller de Diseño S.A.S., 2015)*

### **Marco Contextual y Conceptual**

Considerando que el desarrollo sostenible se define como el objetivo final de la relación entre el ser humano, la sociedad y el medioambiente (Sauvé, 1996), esta conexión constituye la base de las nuevas propuestas empresariales. Años atrás el éxito de las empresas se evaluaba exclusivamente desde su rentabilidad económica, pero hoy el éxito ha adquirido un alcance más amplio identificando los grupos de intereses son los que se relacionan con Once Taller, clientes, proveedores, equipo de colaboradores, propietarios, relacionan con la empresa. Por eso, se abordará la estrategia desde una mirada de sostenibilidad, del desarrollo financiero de los negocios, para explorar estrategias de comunicación que resalten las iniciativas sostenibles y sustentables de Once Taller, que es una organización manufacturera del sector de la Publicidad.

**Financiera:** La participación de todas las organizaciones empresariales es clave en la transición hacia una economía más inclusiva y justa. En el artículo "Desafíos y Oportunidades del Sistema Financiero; Sostenibilidad y Estabilidad Financiera", se destaca que "el cambio climático ya no es un factor de riesgo potencial, sino más bien una amenaza que impacta actualmente en las economías" (Boria Rverter et al., 2021). Uno de los principios fundamentales de la economía ecológica es reconocer el carácter insostenible de la actividad económica actual, lo que hace necesario reflexionar sobre cómo se logrará el crecimiento económico teniendo en cuenta a todos los actores, sin perjudicar a ninguno de ellos. Para garantizar esta estabilidad política, social y económica, es crucial explorar diversas alternativas a los desafíos actuales, como garantizar el desarrollo sostenible, reducir las emisiones de carbono, promover la economía circular o abordar cómo financiar el cambio climático (Hanson et al., 2012).

La inquietud por el futuro ambiental global ha estado intrínsecamente vinculada a la lucha contra el cambio climático. Desde la perspectiva del Banco Mundial, la inversión promedio del 1,4% del producto interno bruto en los países en desarrollo podría resultar en una reducción del 70% de las emisiones para el año 2050 (Portafolio Banco Mundial, 2022).

Considerando este panorama, los administradores de los grandes activos, como bancos y aseguradoras, están enfocándose en los aspectos medioambientales, sociales y de gobierno para ofrecer productos financieros que aborden las crecientes preocupaciones de los inversionistas. Un ejemplo notable es el banco BBVA Colombia, que ha estado trabajando intensivamente con personas naturales y jurídicas para fomentar cambios en sus hábitos y procesos, mitigando así el impacto ambiental y asegurando un futuro sostenible para todos (Portafolio, 2021).

En esta iniciativa, el banco ha diseñado un portafolio de productos, para personas naturales, incluye créditos para la compra y construcción de viviendas respetuosas con el

medio ambiente, créditos para la adquisición de vehículos híbridos y eléctricos y para las empresas, ha desarrollado un portafolio que abarca garantías y bonos verdes, líneas de confirming social (Heise, 2007), junto con créditos para optimizar los procesos y convertirlos en opciones más amigables con el medio ambiente. En el año 2021, el banco desembolsó más de \$1,3 billones en créditos sostenibles, tanto para empresas como para personas naturales (Portafolio, 2021).

Las razones financieras se clasifican en cinco categorías principales: liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento se enfocan principalmente en evaluar el riesgo, mientras que las razones de rentabilidad miden el retorno de la inversión. Por lo anterior, las razones de mercado proporcionan una visión tanto del riesgo como del retorno (Lawrence J, 2007)

**Sostenibilidad:** La abundante producción bibliográfica que tiene como tema central la sostenibilidad en los últimos años refleja la tendencia a consolidar los conceptos de bienestar social, ambiental y financiero en respuesta a las nuevas demandas del mercado, fomentando la conciencia de la responsabilidad empresarial. En este sentido, los profesores de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga – Colombia (Contreras et al., 2015), han realizado contribuciones a la teoría y práctica de la responsabilidad social empresarial, destacando la colaboración con el desarrollo y la prosperidad de la sociedad vinculada a su entorno empresarial.

La definición de desarrollo sostenible presentada en el informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, también conocido como Informe Brundtland, establece que el desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (UN Secretary General, 1987). Adicionalmente esta definición establece una directriz a largo plazo directamente asociada a la viabilidad de una

empresa comprometida con la garantía del bienestar futuro, convirtiéndose en un referente conceptual predominante para medir el éxito organizacional (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011).

El desarrollo sostenible debe enfocarse como la creación de valor social y ambiental para la sociedad circundante, vinculado a resultados financieros positivos para las empresas (Keeys & Huemann, 2017). La tendencia actual de emprender y gestionar negocios que impacten positivamente el medioambiente y la sociedad coincide con un legítimo interés de crear y aumentar la riqueza para emprendedores y empresarios. El concepto de la triple utilidad de Elkington (Triple Bottom Line) proporciona un marco de referencia para comprender la gestión de empresas sostenibles, abarcando las dimensiones financiera, ambiental y social (Elkington, 1994). La triple utilidad busca equilibrar estas dimensiones mediante una gestión que sea requisito para considerarse una empresa orientada al desarrollo sostenible.

Recientemente, este concepto ha evolucionado desde el enfoque anterior de la dirección de proyectos de Elkington. Para hablar de sostenibilidad, es necesario complementar los conceptos de beneficios, riesgos, valor, prosperidad, productos y procesos, en factores sociales y ambientales (Elkington, 1994). Esto es porque los proyectos suelen impactar negativamente en la sostenibilidad, directamente, mediante la creación de contaminación y el mal uso de los recursos, o indirectamente, mediante el diseño de los productos y servicios que ofrecen cada uno de estos. Es por esto que el Green Project Management, con su estándar P5 Projects Integrating Sustainable Methods, tiene como objetivo principal la ontología que identifica los posibles impactos positivos o negativos, permitiendo realizar un análisis profundo donde se pueda presentar a la alta dirección para respaldar decisiones y asignar recursos de manera efectiva (González et al., 2019).

**Comunicación:** Un aspecto adicional en el que se hace énfasis, es la estrategia de comunicación, fundamental en cualquier organización. Esta estrategia asegura el logro de los objetivos al involucrar de manera efectiva a los grupos de interés, generando una dinámica de comunicación bidireccional que facilita los procesos de cambio e innovación. Contribuye a establecer nuevas conductas en los equipos, permitiendo la creación o modificación de la cultura organizacional en un entorno de confianza entre pares y líderes. Esta estrategia transversal busca establecer relaciones sólidas y duraderas entre personas y entidades, contribuyendo al posicionamiento de la marca a través de la comunicación formal e informal.

La comunicación es la herramienta que permite a las empresas dar a conocer sus mensajes con un fin determinado, y decir, explicar, dirigir, instigar, convencer al comportamiento del consumidor (Paris, 2019), es necesario que las iniciativas de sostenibilidad de Once Taller se comuniquen a sus grupos de interés.

### **Diseño Metodológico de la Consultoría**

Este proyecto de trabajo de grado se fundamenta en la metodología de la Universidad Ean para el desarrollo de trabajos de grado en la modalidad de consultoría profesional; esta metodología ofrece un enfoque estructurado adaptado a las necesidades empresariales específicas, que sirven de base para la investigación. Los pasos y procesos específicos que se seguirán permitirán abordar el problema de manera sistemática y efectiva, basándose en el desafío planteado por la compañía bajo un enfoque mixto de análisis. El propósito principal es responder al problema identificado: Once Taller carece de un plan estratégico que materialice sus iniciativas en una hoja de ruta, impidiéndole cumplir con lo establecido en su visión como empresa sostenible

manufacturera del sector de la publicidad.

A pesar de tener iniciativas orientadas hacia la sostenibilidad financiera con responsabilidad social y ambiental, la falta de un plan estratégico podría limitar su capacidad para aumentar sus rendimientos financieros.

### **Captura de información secundaria**

En esta fase, se lleva a cabo la recolección de información para realizar un análisis del macroentorno. El objetivo es obtener una perspectiva que parta de la generalidad y que permita abordar las diversas particularidades. Que contribuya a estructurar una planificación estratégica, analizar el macroentorno mediante herramientas como el análisis PESTEL según Betancourt, D. (2018), este análisis descriptivo del entorno o contexto nacional de la empresa abarca factores externos relevantes para la organización. Así, se evidenciará la situación actual en el macroentorno de Colombia, considerando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Esta información servirá como insumo para el desarrollo del análisis DOFA, propuesto por Albeth Humphrey en 1960 (Molina Montalvo & Salazar Saldaña, 2023). Este análisis busca identificar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, y posteriormente construir estrategias que aborden las oportunidades con las fortalezas, las debilidades con las amenazas, y las fortalezas con las amenazas. Este enfoque estratégico permitirá a la empresa planificar cómo abordar los diversos escenarios que puedan presentarse.

El análisis se centrará en aspectos específicos para Once Taller, explorando el microentorno para identificar factores más cercanos a la compañía, tales como competidores, clientes, proveedores, nuevos productos y la rivalidad entre competidores, según lo propuesto por Porter M (2017) en las cinco fuerzas de Porter. Asimismo, se llevará a cabo la construcción de la matriz VRIO de Barney J (1991) que contribuirá a

establecer la ventaja competitiva de Once Taller, evaluando factores para determinar si los productos de Xpon son valiosos, raros, inimitables y la posición de la organización frente a cada uno de sus competidores.

La recopilación y análisis de la información descrita anteriormente contribuirá al desarrollo de la matriz RISE (RUTA PARA LA INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL), propuesta por Perez Uribe & Ramírez Salazar, (2020). Esta matriz valora la madurez de la compañía en nueve factores, como innovación, producto sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros. Cada factor se pondera desde cuatro dimensiones: social, ambiental, gerencial y económica, que son transversales en la organización.

### **Figura 9**

*Aspectos de la Matriz RISE*



RISE (RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL)	
INDICE	
VERSION 6: ENERO 17.2021	

<u>1. INNOVACIÓN</u>	SOCIAL	Modo de innovar	
	AMBIENTAL	Ecodiseño Economía circular	
	GERENCIAL	Tipo de innovación	
	ECONOMICA	Creación de Valor	
<u>2. PRODUCCION SOSTENIBLE</u>	SOCIAL	Proveedores- Materias primas y/o insumos para la operación	
	AMBIENTAL	Agua residuales	
		Energía	
		Emisiones Atmosféricas	
	GERENCIAL	Residuos sólidos	
	ECONOMICA	Agua uso eficiente Planes, sellos y certificaciones ambientales Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	
<u>3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</u>	SOCIAL	Tendencias sociales	
		Capacidad de movilización Ética, Valores y Política Anticorrupción	
	AMBIENTAL	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	
		Valor de la Sostenibilidad	
	GERENCIAL	Gobierno Corporativo	
		Gestión del Conocimiento	
	ECONOMICA	Estrategias corporativas	
		Análisis de entornos Toma de Decisiones	
	<u>4. CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	SOCIAL	Ambiente Laboral
		AMBIENTAL	Cambio de paradigmas
GERENCIAL		Comunicación	
ECONOMICA		Valor Compartido	
<u>5. RECONOCIMIENTO</u>	SOCIAL	Felicidad en el trabajo	
	AMBIENTAL	Trabajador con consciencia ambiental	
	GERENCIAL	Prácticas de motivación	
	ECONOMICA	Valoración en el trabajo	
<u>6. PROCESOS COLABORATIVOS</u>	SOCIAL	Asociatividad	
	AMBIENTAL	Seguridad en el Trabajo	
	GERENCIAL	Acuerdos- Negociación- Consensos	
	ECONOMICA	Voluntariado corporativo	
<u>7. NUEVOS MERCADOS</u>	SOCIAL	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y/o Servicios.	
	AMBIENTAL	Mercados Verdes	
	GERENCIAL	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	
	ECONOMICA	Estrategia comercial	
<u>8. TECNOLOGÍA</u>	SOCIAL	Democratización de la Tecnología	
	AMBIENTAL	Tecnologías limpias	
	GERENCIAL	Prospectiva	
	ECONOMICA	Transferencia tecnológica	
<u>9. INDICADORES FINANCIEROS</u>	SOCIAL	Impacto en la Sociedad	
	AMBIENTAL	Protección y/o recuperación del entorno	
	GERENCIAL	Valor Agregado ( EVA)	
	ECONOMICA	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento- Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE V.6 (Ramirez Salazar et al., 2021)

Las fuentes de información utilizadas son variadas, incluyendo información primaria de la compañía, entrevistas, encuestas dirigidas al equipo de trabajo de Once Taller, a los proveedores y a los clientes de los cuales respondieron 3 colaboradores, 3 proveedores y 4 clientes. Todas las encuestas son anónimas con el fin de tener una objetividad en sus

respuestas y para el caso de proveedores y clientes son perfiles administrativos y en caso del equipo de Once Taller se dirigió a todos los perfiles de la compañía.

Otros insumos provienen de estados financieros para establecer indicadores financieros, así como formularios electrónicos, medios electrónicos, correos, drive y entrevistas, tanto virtuales como presenciales. Para obtener información secundaria, se recurre a fuentes bibliográficas como libros, periódicos, revistas, artículos, bases de datos y otros indicadores financieros que resulten relevantes para el análisis.

### **Captura de información primaria**

Con la recopilación de la información primaria se busca de conocer las perspectivas de los grupos de interés, como empleados, proveedores y clientes, Para ello, se utiliza la entrevista cualitativa que se caracteriza por ser flexible y abierta (Savin-Baden & Howell Major, 2012). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Puede ser desde dos individuos y más según sea el propósito entre preguntas y respuesta se establecen criterios y significados respecto a un tema.

Según Hernández (Hernández Sampieri et al., 2014) Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas, que para el caso en cuestión abordaremos la semiestructurada que permite tener flexibilidad, establecer un propósito y preguntas que contribuyan a obtener la información esperada pero es flexible por que se permite crear nuevas preguntas o redireccionar a otra línea de información según se requiera, por ello en las entrevistas con el equipo directivo de Once Taller se utilizará esta metodología con el propósito de abordar temas que están en el marco de la planeación de la línea de trabajo, no obstante, busca ser flexible para que los que interviene en ella pueda dar los aportes que consideren relevantes para la Consultoría, en el anexo 4 de este documento se encuentran las preguntas de la entrevista

Las encuestas para Once Taller serán de tipo correlacional-causal con el objetivo de identificar la percepción, según Hernández Sampieri et al (2014), Además, estas encuestas son un instrumento formal de investigación, como lo señala Archester (2005), diseñado para alcanzar a una amplia audiencia. Con este fin, se ha creado un formulario web accesible a través de Google Forms. Las encuestas están dirigidas a cada una de las partes interesadas de la empresa, cada una consta de 11 preguntas, con un tiempo estimado de respuesta de aproximadamente 4 minutos. Se proporciona un detalle completo de las encuestas en los Anexos 1, 2, 3 y 4 de este documento.

Finalmente, mediante la aplicación del diseño metodológico descrito y análisis de resultados se propondrán tres estrategias para Once Taller, la primera desde la perspectiva financiera, la segunda desde la perspectiva de sostenibilidad y la tercera desde la comunicación de estas dos estrategias.

### **Estados financieros**

Las herramientas de análisis financiero permiten conocer cómo va la empresa, y cuál ha sido su comportamiento histórico, para dar paso a la optimización de la información y permitir tomar decisiones importantes de inversión y financiamiento dentro de la compañía. (Rosillon, 2009).

Los indicadores financieros son una herramienta de análisis completo, en vista de que suministran gran información acerca del funcionamiento y posición financiera de la empresa que permiten determinar su condición actual o futura, y a través del cálculo y la interpretación de ellos se logrará tomar decisiones que permitan ajustar el desempeño operativo (Rosillon, 2009).

### **Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros son herramientas que se utilizan para evaluar el desempeño financiero de una empresa. Se basan en datos financieros y contables, y pueden ser utilizados para analizar la rentabilidad, solvencia, liquidez, eficiencia y crecimiento de una empresa. Evalúan el desempeño en comparación con su propio historial, con otras empresas de la industria. También se puede utilizar para comparar el desempeño con sus objetivos financieros. Son una herramienta importante para inversores, analistas y gerentes de empresas, para la toma de decisiones informadas sobre inversión, financiación y gestión empresarial

El objetivo de este análisis es evaluar la situación financiera de la empresa Once Taller en Colombia con información de tres años 2020 a 2022, basados en los estados financieros de la empresa obtenidos de la base de datos EMIS y la información compartida por la empresa Once Taller directamente.

## Clasificación de los indicadores financieros

**Tabla 2**

*Clasificación de Indicadores Financieros y Formulas*

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS Y FÓRMULAS		
	<p><b>Razón corriente</b></p> $RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Trata de verificar las disponibilidades de la empresa a corto plazo para afrontar sus compromisos a corto plazo
Indicadores de Liquidez	<p><b>Prueba ácida</b></p> $PA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Es una medida más apropiada para medir la liquidez, busca verificar la capacidad de la empresa.
	<p><b>Capital neto de trabajo</b></p> $CT = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Es el resultado de restar del activo corriente los pasivos corrientes de la empresa.
	<p><b>Rotación de cartera</b></p> $RC = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$	Permite apreciar el tiempo y en número de días que tarda una empresa en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes.
Indicadores de Actividad	<p><b>Rotación de inventarios totales</b></p> $RIM = \frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{Costo de mercadería vendida}}$	Muestra el número de veces en que los inventarios son convertidos en efectivo, este índice es una medida de eficiencia en la política de ventas, compras y existencias de una empresa.
	<p><b>Rotación de proveedores</b></p>	Permite apreciar el tiempo y en número de días que tarda una empresa en pagar sus cuentas a los proveedores.

$$RP = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365}{\text{Compras a crédito del período}}$$

### Ciclo de efectivo

*CE = rotación de cartera + rotación de inventarios – rotación de proveedores*

El ciclo de efectivo indica el tiempo que transcurre desde que la empresa invierte un \$1 en la operación del negocio hasta que lo recupera en efectivo nuevamente.

### Rotación de activo totales

$$RAT = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total promedio}}$$

Indica la eficiencia de la empresa para generar ventas con la utilización de sus activos

### Margen bruto

$$MB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Señala el porcentaje de utilidad bruta que queda después de descontar de las ventas lo correspondiente al costo de ventas de estas.

### Margen operacional

$$MO = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

Mide el porcentaje de utilidad operacional que queda después de descontar de las ventas lo correspondiente al costo de ventas y los gastos operacionales.

### Margen neto

$$MN = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Reporta el porcentaje de utilidad neta final que queda después de descontar de las ventas lo correspondiente al costo de ventas y todos los gastos operacionales y no operacionales, incluidos los impuestos.

### Rendimiento del patrimonio (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

Es el porcentaje de utilidad que los dueños ganan sobre la inversión a la luz de las cifras de los estados financieros.

### Rendimiento del activo total (ROA)

Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya financiado ya sea con deuda o patrimonio.

Indicadores de Rentabilidad

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total promedio}}$$

**EVA= utilidad operacional + gasto**

**por**

**depreciación + gastos por**

**amortizaciones**

**Nivel de endeudamiento**

$$NE = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

**Concentración pasivos a corto plazo**

$$CPCP = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

**Endeudamiento financiero**

$$EF = \frac{\text{Obligaciones financieras promedio}}{\text{Ventas}}$$

**Impacto de la carga financiera**

$$ICF = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

**Cobertura de intereses**

$$CI = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gastos financieros}}$$

Significa el valor de utilidad operacional de la empresa en términos de efectivo.

Constituye el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.

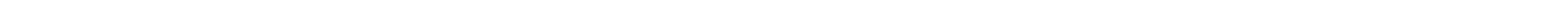
Define que porcentaje del total de pasivos tiene vencimiento corriente es decir menor a un año.

Determina el porcentaje del total de pasivos financiados por entidades financieras, a corto y a largo plazo.

Establece el porcentaje de las ventas que es consumido por los gastos financieros relacionados con la deuda

Indica una relación entre las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros, relacionados directamente con su nivel de endeudamiento.

Indicadores de Endeudamiento



Indicadores de mercado

**Utilidad por acción**

$$UPA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de acciones}}$$

**Dividendos por acción**

$$DA = \frac{\text{Dividendos declarados}}{\text{Número de acciones}}$$

**Rentabilidad de los dividendos**

$$RD = \frac{\text{Dividendos por acción}}{\text{Precio de la acción}} \times 100$$

**Precio de mercado sobre valor contable**

$$PMVC = \frac{\text{Precio de mercado de la acción}}{\text{Valor contable de la acción}} \times 100$$

**Utilidad neta por acción**

$$UNA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de acciones}}$$

Es la razón financiera por medio de la cual se tiene la cantidad de utilidad que corresponde a cada acción

Expresa el porcentaje de utilidad a pagar por dividendos.

Es el porcentaje de beneficio recibido por la tenencia de acciones de una entidad.

Indica la opinión que los inversionistas tienen de la compañía.

Mide la utilidad que en el ejercicio ganó cada acción.

---

*Fuente:* Elaboración propia

## ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Continuando con el análisis interno de Once Taller, en cuanto a las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2017) se analiza la posición de la empresa respecto a su poder de negociación frente a los clientes, proveedores, nuevos competidores, productos sustitutos y competidores actuales. De acuerdo con la industria de la comunicación gráfica en Bogotá genera alrededor de 38 mil empleos.

La mayoría de las empresas son microestablecimientos.

El sector ha enfrentado desafíos en los últimos años, con una disminución en la producción y las exportaciones.

### Figura 10

*Análisis Cinco Fuerzas de Porter*



*Fuente:* Elaboración propia

La amenaza de nuevos competidores es alta, dado que los productos, una vez introducidos en el mercado, pueden ser fácilmente copiados y los costos de producción no representan una barrera de entrada significativa. No obstante, algunos de los

productos fabricado por Once Taller, diseñados a medida y con una alta calidad, logran posicionarse en un mercado exclusivo.

El poder de negociación frente a los proveedores es bajo, ya que la empresa depende de un número limitado de ellos, lo que a menudo condiciona los tiempos de producción a los plazos establecidos por los proveedores, sin ofrecer expectativas claras de mejora en los tiempos de entrega. Por ello, han implementado una nueva iniciativa que consiste en el uso de impresoras 3D, lo que les permite fabricar algunas de sus propias piezas.

Respecto al poder de negociación con los clientes, también es bajo, ya que el 60% de las ventas proviene de un solo cliente, lo que representa un riesgo considerable para la compañía.

La amenaza de productos sustitutos es elevada, pues existen alternativas en el mercado para los elementos de stands publicitarios. Aunque estas opciones no son tan flexibles, reutilizables o con piezas intercambiables, suelen ser más económicas, y en muchos casos, los clientes solo las requieren para un evento, por lo que los atributos de calidad ofrecidos por Once Taller no siempre son determinantes en la decisión de compra.

La rivalidad entre los competidores existentes es considerable, ya que tanto el sector de la publicidad como el de la manufactura pueden ofrecer productos similares al portafolio de Once Taller.

## ANÁLISIS DOFA

Figura 11

Análisis DOFA

### 1. Fortalezas

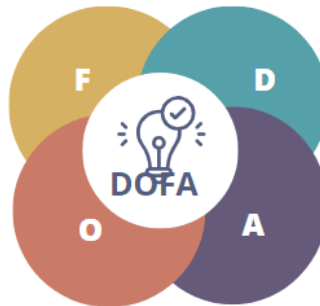
#### Interno

**Experiencia y especialización**, cuenta con trayectoria en el mercado, se enfoca en stands y materiales publicitarios  
**Servicio personalizado**. Atención personalizada a sus clientes  
**Creatividad e innovación**: Su portafolio puede ser personalizado  
**Ubicación estratégica**: Estar ubicado en Bogotá les brinda acceso a un mercado amplio

### 02. Oportunidades

#### Externo

**Crecimiento de eventos y ferias**; el aumento de eventos presenciales en Colombia representan una oportunidad de incremento en el diseño de stands  
**Tendencia hacia la sostenibilidad** la creciente tendencia ambiental ofrece oportunidades sostenibles y diferenciarse de la competencia  
**Mayor adaptación al marketing digital**, integrar estrategias on line y off line  
**Expansión a otras regiones**; Explorar mercado en Colombia



### 03. Debilidades

#### Interno

**Presencia limitada en web y redes sociales**, no atraen nuevos clientes  
**Tamaños de la empresa**: su capacidad de producción es limitada  
**Dependencia del mercado local** de un cliente mayoritario y del mercado local en Bogotá

### 04. Amenazas

#### Externo

**Alta competencia en el mercado** El mercado publicitario en Colombia es muy competitivo y presión de precios  
**Cambio tecnológicos**: La evolución de la tecnología requiere inversiones en Hardware y software  
**Inestabilidad económica**: Factores económicos como la inflación y recesión pueden disminuir la demanda de diseño y producción publicitaria

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizada la matriz DOFA se evidencia que el mercado de la publicidad es creciente en marketing digital y Once Taller sigue una línea de trabajo de publicidad física.

## MATRIZ VRIO

Se realiza de la matriz VRIO, propuesta por Barney, J.B. (1991), para determinar la competitividad de Once Taller, en este caso el resultado del análisis de la matriz Vrio es que sus productos tienen una igualdad competitiva frente a su competencia no existen los suficientes atributos que los hagan le otorguen una ventaja competitiva sostenible.

**Figura 12**

*Análisis de Matriz VRIO*



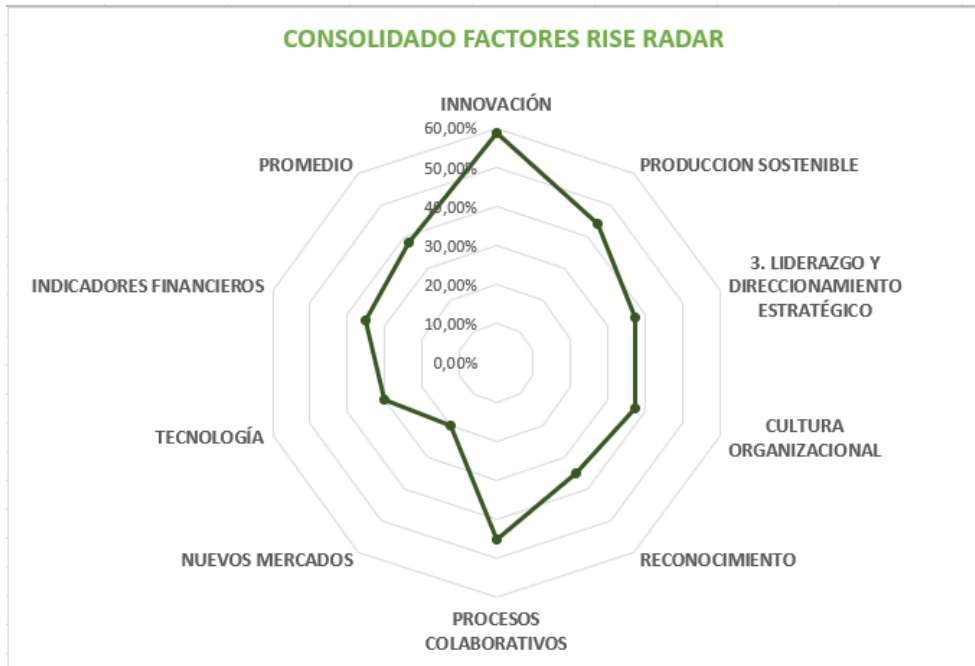
*Fuente:* Elaboración propia

### **Matriz RISE**

La aplicación del modelo Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE), realizada por el equipo a través de nueve factores y cuatro dimensiones: social, ambiental, gerencial y económica, que incluyen descriptores enfocados en el entorno de la organización, reveló que el nivel de madurez de Once Taller es del 38,08%. Además, se identificó que la innovación es una fortaleza organizacional. Sin embargo, también se destacó la necesidad de fortalecer el factor más crítico: la entrada a nuevos mercados, que presentó un 20%. A continuación, se muestran en la Figura 134 los resultados.

**Figura 13**

*Consolidado de Factores de la Matriz RISE en Diagrama de Red*



*Fuente: Matriz RISE. Uribe et al. (2021)*

**Consolidado de Dimensiones y Factores RISE – EAN**

**Figura 14**

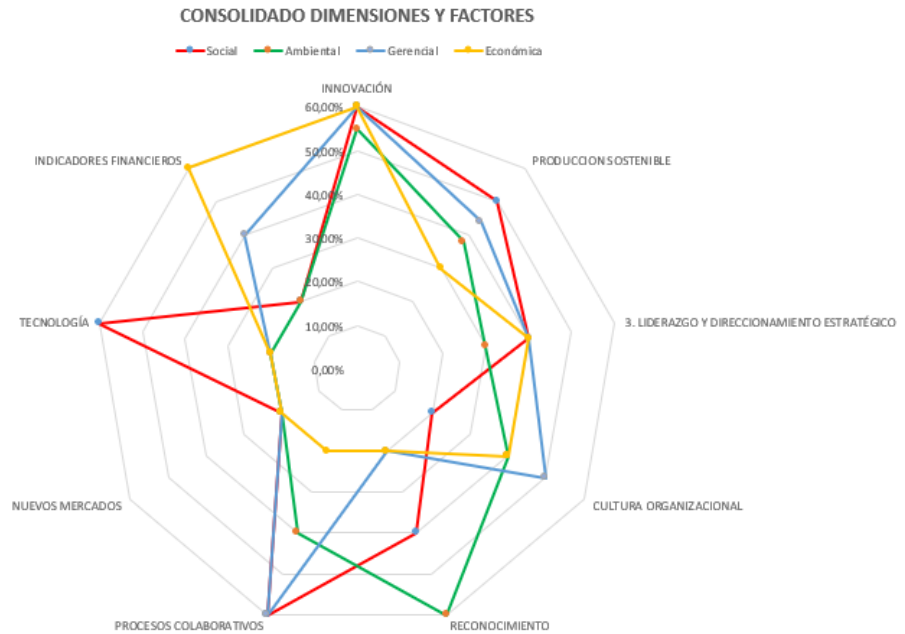
*Informe Consolidado de Dimensiones y Factores*

INFORME CONSOLIDADO DIMENSIONES Y FACTORES EAN RISE	INNOVACIÓN	PRODUCCION SOSTENIBLE	3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	CULTURA ORGANIZACIONAL	RECONOCIMIENTO	PROCESOS COLABORATIVOS	NUEVOS MERCADOS	TECNOLOGÍA	INDICADORES FINANCIEROS
Social	60,00%	50,00%	40,00%	20,00%	40,00%	60,00%	20,00%	60,00%	20,00%
Ambiental	55,00%	38,00%	30,00%	40,00%	60,00%	40,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Gerencial	60,00%	44,00%	40,00%	50,00%	20,00%	60,00%	20,00%	20,00%	40,00%
Económica	60,00%	30,00%	40,00%	40,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	60,00%

*Fuente: Matriz RISE. Uribe et al. (2021)*

**Figura 15**

*Consolidado de Dimensiones y Factores en Diagrama de Red*



*Fuente: Matriz RISE. Uribe et al. (2021)*

**Factor de Innovación**

**Tabla 3**

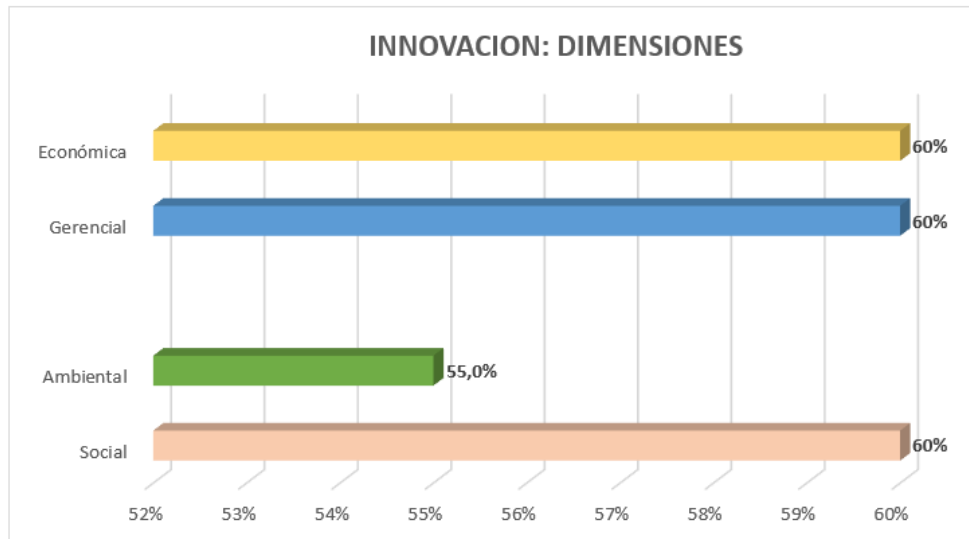
*Factor de Innovación de la Matriz RISE*

Innovación			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de Innovar	3	60%	58,8%
Ambiental	Ecodiseño	3	55%	
	Economía Circular	2,5		
Gerencial	Tipo de Innovación	3	60%	
Económica	Creación de Valor	3	60%	

*Fuente: Matriz RISE. Uribe et al. (2021)*

**Figura 16**

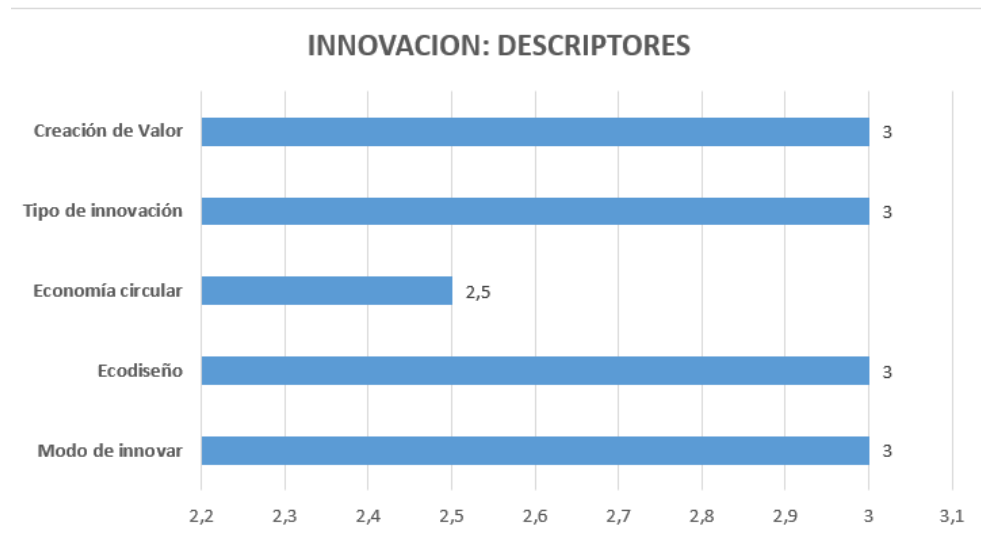
*Dimensiones del Factor de Innovación*



*Fuente: Matriz RISE. Uribe et al. (2021)*

**Figura 17**

*Descriptorios del Factor de Innovación*



*Fuente: Matriz RISE. Uribe et al. (2021)*

**Factor de Nuevos Mercados**

**Tabla 4**

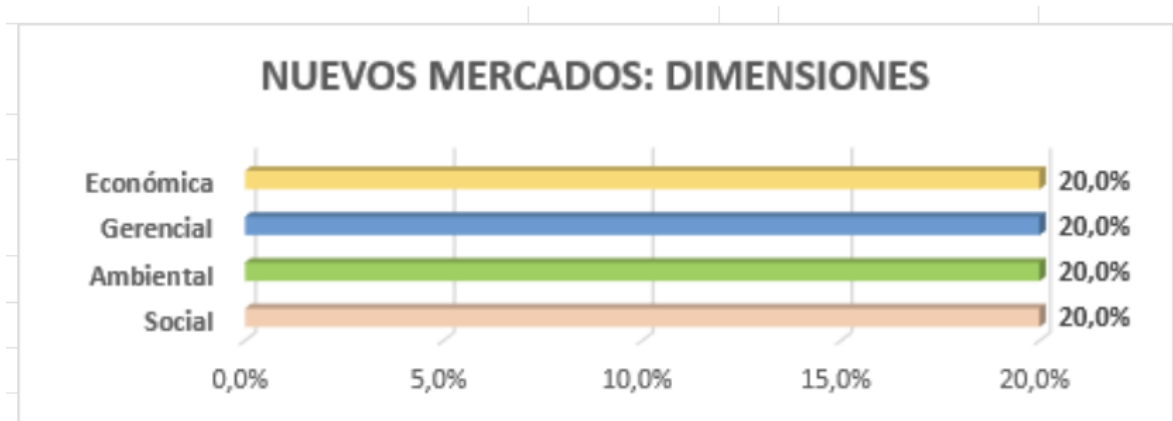
*Factor de Nuevos mercados de la Matriz RISE*

Innovación			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	1	20%	
Ambiental	Mercados Verdes	1	20%	20%
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	1	20%	
Económica	Estrategia comercial	1	20%	

*Fuente: Matriz RISE. Uribe et al. (2021)*

**Figura 18**

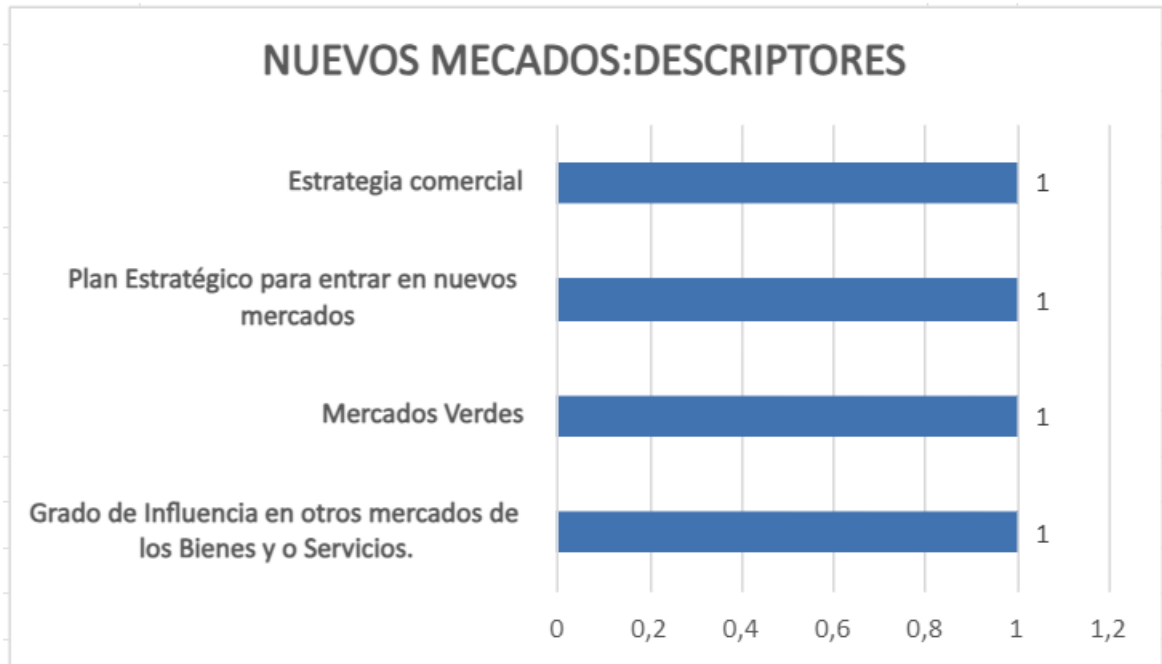
*Dimensiones del Factor de Innovación*



*Fuente: Matriz RISE. Uribe et al. (2021)*

**Figura 19**

*Descriptorios del Factor de Nuevos mercados*



*Fuente: Matriz RISE. Uribe et al. (2021)*

### **ANALISIS FINANCIERO**

Los estados financieros que se elaboren deben estar certificados por el representante legal, el contador público que los prepare y el revisor fiscal, en caso de que exista uno (Moncayo, 2019).

Como parte del seguimiento al análisis interno, se procede a realizar la evaluación financiera de Once Taller correspondiente a los años 2020, 2021 y 2022. Esta evaluación revela la situación financiera de la empresa en Colombia, basándose en los estados financieros proporcionados por los miembros directivos y en los datos obtenidos de la base de datos EMIS para los años mencionados.





Balance General	2020	Participación	2021	Participación	Variación %	2022	Participación	Variación %
Diferidos								
Otros pasivos								
Bonos y papeles comerciales								
Total Pasivo No Corriente								
Total Pasivo	263.364.601	100,00%	438.714.650	100,00%	66,58%	345.191.542	100,00%	-21,32%
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital social	100.000.000	131,06%	100.000.000	65,34%		100.000.000	58,52%	
Superávit de Capital								
Reservas								
Revalorización del patrimonio								
Superávit método de participación								
Resultados del ejercicio	-60.113.155	-78,78%	76.749.797	50,15%	-227,68%	17.816.158	10,43%	-76,79%
Resultados de ejercicios anteriores	36.416.348	47,73%	-23.696.207	-15,48%	-165,07%	53.053.590	31,05%	-323,89%
Superávit por valorizaciones								
Total Patrimonio	76.303.193	100,00%	153.053.590	100,00%	100,59%	170.869.748	100,00%	11,64%
Total Pasivo y Patrimonio	339.667.794		591.768.240		74,22%	516.061.290		-12,79%
Sumas Iguales	OK		OK			OK		

*Fuente:* Elaboración propia con base en estado financieros proporcionados por la empresa Once Taller

**Tabla 6**

*Resultados del Estado Financiero de Once Taller*

RESULTADOS	2020	Participación	2021	Participación	variación %	2022	Participación	variación %
Ventas	473.592.720	100,00%	664.709.825	100,00%	40,35%	639.286.979	100,00%	-3,82%
Costo de Ventas	390.151.429	82,38%	498.735.602	75,03%	27,83%	497.789.914	77,87%	-0,19%
Utilidad Bruta	83.441.291	17,62%	165.974.223	24,97%	98,91%	141.497.065	22,13%	-14,75%
Gastos de administración	113.845.321	24,04%	91.215.169	13,72%	-19,88%	103.694.427	16,22%	13,68%
Gastos de Ventas	4.800.000	1,01%			-100,00%			
Gastos fijos								
Utilidad Operativa	-35.204.030	-7,43%	74.759.054	11,25%	-312,36%	37.802.638	5,91%	-49,43%
Ingresos no operativos	2.108	0,00%	7.684.847	1,16%	364456,31%	20.838.854	3,26%	171,17%
Gastos Financieros	476.588	0,10%	4.656.491	0,70%	877,05%	3.665.161	0,57%	-21,29%
Egresos no operativos	20.434.645	4,31%	1.037.613	0,16%	-94,92%	37.160.173	5,81%	3481,31%
Utilidad antes de Impuestos	-56.113.155	-11,85%	76.749.797	11,55%	-236,78%	17.816.158	2,79%	-76,79%
Impuesto de Renta	-18.517.341	-3,91%	25.327.433	3,81%	-236,78%	5.879.332	0,92%	-76,79%
Utilidad Neta	-37.595.814	-7,94%	51.422.364	7,74%	-236,78%	11.936.826	1,87%	-76,79%

*Fuente:* Elaboración propia

## Indicadores de Liquidez

Estos indicadores sirven para medir la capacidad que tiene la Institución para cancelar sus obligaciones de corto plazo, establecer la facilidad o dificultad que presenta para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

La empresa Once Taller presenta una razón corriente de 1,08 a 1 en 2020, 1,06 a 1 en 2021 y 1,16 a 1 en 2022, indicando que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, con 1,08, \$1,06 y \$1,16 para responder por esas obligaciones.

**Tabla 7**

### *Indicadores de Liquidez*

Indicador	2020	2021	2022
Razón corriente	1,08	1,06	1,16
Prueba acida	0,72	1,06	1,16
Capital Neto de Trabajo	\$21.493.351,00	\$28.450.182,00	\$54.169.329,00

*Fuente:* Elaboración propia

La empresa cuenta con la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, manteniendo un pequeño margen de seguridad ante una posible reducción en el valor de los activos corrientes. Esto garantiza tanto para Once Taller que no enfrentará dificultades para pagar sus deudas, como para sus acreedores, quienes pueden estar seguros de que no perderán su inversión. Al analizar los datos de capital de trabajo de los años revisados, se observa que Once Taller presenta una liquidez en crecimiento. En particular, entre el primer y el último año evaluado, se registra un aumento en 2022 de más del 152%.

### Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Igualmente, se trata de establecer el riesgo de tales acreedores, el de la empresa Once Taller y la conveniencia de un nivel de endeudamiento para la empresa.

**Tabla 8**

*Indicadores de Endeudamiento*

Indicador	2020	2021	2022
Nivel de Endeudamiento	77,54%	74,14%	66,89%
Concentración del endeudamiento a corto plazo	1%	1%	1%
Apalancamiento Total ( $ApT=TPs/PN$ )	3,45%	2,87%	2,02%
Apalancamiento Financiero ( $ApF=PsEF/PN$ )	107,93%	149,43%	118,47%
Apalancamiento de Corto Plazo ( $ApCP=PsC/PN$ )	345,16%	286,64%	202,02%

*Fuente:* Elaboración propia

En cuanto a estos indicadores, se determina el nivel de endeudamiento, que señala que la participación de los acreedores en la empresa es de 77,54% para el año 2020, 74,14% para el año 2021 y de 66.89 % para el año 2022, esto indica que por cada peso que la empresa Once Taller invierte en activos, 77,54%, 74,14 y 66,89% respectivamente han sido financiados por los acreedores.

### Indicadores de Rendimiento

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucrativa, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos, y de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

**Tabla 9**

*Indicadores de Rendimiento*

Indicador	2020	2021	2022
Margen bruto de utilidad	17,62%	24,97%	22,13%
Margen operacional	-7,43%	11,25%	5,91%
Margen neto	-7,94%	7,74%	1,87%
Rendimiento del patrimonio	-49,27%	33,60%	6,99%
Rendimiento del activo total	-11,07%	8,69%	2,31%

*Fuente:* Elaboración propia

El Margen Bruto de Utilidad es un indicador de rentabilidad que expresa el porcentaje de utilidad sobre las ventas. En el caso de Once Taller, la empresa obtuvo 17,62 centavos de utilidad por cada peso vendido en 2020, 25 centavos en 2021 y 22,13 centavos en 2022. Este incremento se debe a que los ingresos operacionales aumentaron en 2022, mientras que los costos operacionales se mantuvieron.

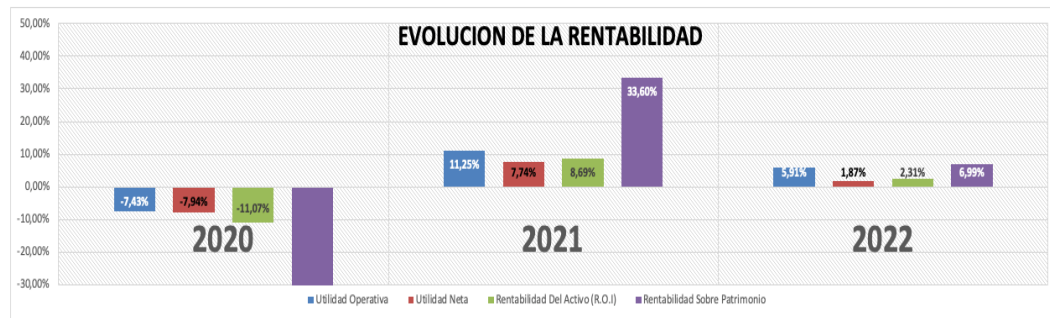
En cuanto al Margen Operacional, que representa la utilidad operacional sobre las ventas, Once Taller registró un margen negativo del -7,43% en 2020, debido a los altos gastos administrativos. Sin embargo, en 2021 el margen operacional mejoró, alcanzando un 5,91%, lo que significa que por cada peso vendido en 2022, la empresa obtuvo 5,91 centavos de utilidad operacional.

El Margen Neto también muestra un comportamiento positivo: en 2020 fue del -7,43%, mientras que en 2022 alcanzó un 1,87%, lo que indica que Once Taller obtuvo 1,87 centavos de utilidad por cada peso vendido al finalizar el ejercicio de 2022.

En conclusión, la utilidad de Once Taller proviene principalmente de sus operaciones, ya que el margen operacional es mayor, y los otros ingresos son mínimos.

**Figura 20.**

*Análisis Financiero*



*Fuente:* Elaboración propia

## RESULTADOS CAPTURA DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Para comprender el estado actual y la percepción de los involucrados en Once Taller, se requiere recopilar información directamente a través de encuestas y entrevistas. Este enfoque permite una comprensión más profunda de cómo se relacionan los diversos actores internos y externos de la organización.

Para llevar a cabo este análisis de datos de manera sistemática, se han seguido las siguientes fases metodológicas:

1. Recolección de datos a través de la plataforma Google Forms, asegurando una captura ordenada de la información.
2. Identificación de los principales aspectos para conocer dentro del grupo poblacional encuestado.
3. Revisar la información ingresada por cada participante.
4. Análisis cuantitativo de las respuestas obtenidas.
5. Verificar los puntos relevantes encontrados en los datos.
6. Generar conclusiones para orientar las estrategias de la consultoría.

## DESCRIPCIÓN DE LAS ENCUESTA DE COLABORADORES

Inicialmente, se presentan las respuestas proporcionadas por los colaboradores de Once Taller, teniendo en cuenta que las preguntas se centraron en las áreas de finanzas, sostenibilidad y comunicación. Estas encuestas fueron distribuidas a través del área administrativa de la organización para que llegaran a todos los empleados, pero solo se obtuvieron 3 respuestas de un total de 10 empleados, sin especificar los perfiles de los participantes. A continuación, se adjuntan cada una de las preguntas junto con sus respectivas respuestas, la frecuencia de esa respuesta y el sentimiento que genera para su posterior análisis.

**Tabla 10**

*Respuestas a la Encuesta de los Colaboradores*

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Percepción
¿Cuál es la palabra que define a Once Taller?	Fácil/FACIL	3	Positivo
¿Ha tenido la oportunidad de innovar en su trabajo?	De acuerdo/Totalmente de acuerdo	3	Positivo
¿Tengo oportunidades de crecimiento en mi empresa?	De acuerdo/Totalmente de acuerdo	2	Positivo
¿Tengo oportunidades de crecimiento en mi empresa?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	Neutral
¿Tengo claro que se espera de mi en el trabajo?	<u>Totalmente de acuerdo</u>	3	Positivo
¿Me identifico con la visión de la empresa?	Totalmente de acuerdo	2	Positivo

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Percepción</b>
¿Me identifico con la visión de la empresa?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	Neutral
¿Conozco los objetivos estratégicos de la compañía y está de acuerdo?	De acuerdo/Totalmente de acuerdo	3	Positivo
¿La comunicación con los miembros de Once Taller es clara?	De acuerdo/Totalmente de acuerdo	3	Positivo
¿Identifico claramente quien es mi jefe inmediato?	Totalmente de acuerdo	3	Positivo
¿Tienes los recursos adecuados para desarrollar el trabajo?	De acuerdo	2	Positivo
¿Tienes los recursos adecuados para desarrollar el trabajo?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	Neutral
¿Considera que la empresa tiene una cultura de bienestar para su equipo de trabajo	De acuerdo	1	Positivo
¿Considera que la empresa tiene una cultura de bienestar para su equipo de trabajo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	Neutral

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Percepción
Cuánto tiempo lleva en la compañía	(Análisis cuantitativo, no aplica sentimiento)	-	-

*Fuente:* Elaboración propia, información obtenida de Google Forms

Antes de proceder con el análisis, es importante aclarar que, para la primera pregunta, se agruparon las respuestas similares ("Fácil" y "FACIL") con el fin de simplificar el proceso. Además, la última pregunta relacionada con el tiempo en la compañía no se incluyó en el análisis de sentimiento, ya que es de carácter cuantitativo. El sentimiento se asignó de manera general, considerando respuestas como "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" como positivas, mientras que "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" se clasificó como neutral.

## DESCRIPCIÓN DE LAS ENCUESTA DE CLIENTES

Después, se presentas las preguntas y respuestas de los clientes de Once Taller, considerando que las preguntas están enfocadas en las mismas tres áreas que se desarrollaron en las encuestas de los colaboradores. Procedemos a adjuntar cada una de las preguntas junto con las respectivas respuestas para su posterior análisis:

**Tabla 11**

*Respuestas a la Encuesta de los Clientes*

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Sentimiento
¿Cuál es el nombre de la compañía?	PLAYMARK SAS	1	Neutral
	promomarketing sal	1	Neutral

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Sentimiento
	Librería Allanzas		
	SAS	1	Neutral
	Mobiln &		
	Arquitectura SA	1	Neutral
	efectivo	1	Neutral
	CREATIVIDAD	1	Positivo
	define	1	Neutral
¿Cuál palabra define a Once Taller?	Solución	1	Positivo
	Innovación y		
	calidad	1	Positivo
¿La relación calidad-precio de los productos ofrecidos por Once Taller es acorde a su expectativa?	Totalmente de acuerdo	2	Positivo
	De acuerdo	2	Positivo
	Altos	1	Positivo
¿Los ahorros obtenidos en la operación y el uso de productos de Once Taller son?	Altos	3	Positivo
	Pago a máximo		
	30 días	1	Neutral
	Pago a más de 30		
	días	1	Neutral
Su plazo de pagos es:	Contra entrega	1	Neutral
	30 días	1	Neutral
	Pago a máximo		
	30 días	1	Neutral

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentimiento</b>
¿Cuáles son los medios de pago que usa con más frecuencia?	Transferencia Bancaria	4	Neutral
¿Los insumos que adquieren para su publicidad son sostenibles y respetuosos con el medio ambiente?	Sí	4	Positivo
¿Ha notado características sostenibles en los productos del catálogo de Once Taller, como materiales reciclados o procesos de fabricación eficientes?	No	1	Negativo
¿Cómo calificaría la calidad de la comunicación que ha tenido con Once Taller en términos de consultas, pedidos, asistencia técnica y post venta?	Sí	3	Positivo
¿Cómo calificaría la calidad de la comunicación que ha tenido con Once Taller en términos de consultas, pedidos, asistencia técnica y post venta?	Excelente	3	Positivo
¿Qué vía de comunicación prefiere	Muy buena	1	Positivo
¿Qué vía de comunicación prefiere	WhatsApp	3	Neutral
¿Qué vía de comunicación prefiere	Correo electrónico	1	Neutral

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentimiento</b>
utilizar para interactuar con Once Taller?	WhatsApp, Cara a Cara	2	Neutral
	20 AÑOS	1	Neutral
¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de Once Taller?	15 años aproximadamente	1	Neutral
	6 años	1	Neutral
	4 años	1	Neutral

*Fuente:* Elaboración propia, información obtenida de Google Forms

Antes de proceder con el análisis, se señala que la mayoría de las respuestas reflejan un sentimiento positivo o neutral, lo que indica una percepción favorable de Once Taller por parte de los encuestados. Sin embargo, la pregunta relacionada con las características sostenibles en los productos obtuvo una respuesta negativa, lo que sugiere un área de mejora potencial para Once Taller.

## **DESCRIPCIÓN DE LAS ENCUESTA DE PROVEEDORES**

Por último, se presentan las preguntas y respuestas de los proveedores de Once Taller, considerando que las preguntas están enfocadas en las mismas tres áreas que se desarrollaron en las encuestas anteriores.

**Tabla 12**

*Respuestas a la Encuesta de los Proveedores*

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Sentimiento
	TERMICOL SAS	1	Neutral
¿Cuál es el nombre de la compañía?	Sign Supply Sa	1	Neutral
	El Palacio del Aluminio S.A.S	1	Neutral
¿Cuál es la palabra que define a Once Taller?	Responsabilidad	1	Positivo
	Servicio	1	Positivo
	puntualidad	1	Positivo
¿Conoce los detalles de los productos que vende Once Taller?	Sí	3	Positivo
¿Los pagos realizados por Once Taller son generados en las fechas pactadas?	De acuerdo	3	Positivo
¿Las especificaciones que requiere Once Taller son claras al momento de la orden de servicio?	De acuerdo	2	Positivo
	Totalmente de acuerdo	1	Positivo
¿Siente que la relación laboral que tiene	De acuerdo	2	Positivo

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Sentimiento
con Once Taller es un Gana - Gana?	Totalmente de acuerdo	1	Positivo
¿Los tiempos en los que Once Taller solicita los pedidos se ajustan a su operación?	De acuerdo	2	Positivo
	Totalmente de acuerdo	1	Positivo
¿Qué canales de comunicación prefiere utilizar para interactuar con Once Taller?	WhatsApp	3	Neutral
¿Tiene un solo interlocutor en Once Taller?	Sí	3	Neutral
¿Cuánto tiempo ha sido proveedor de Once Taller?	10 años	1	Neutral
	2 años	1	Neutral
	12 años	1	Neutral
¿Qué producto(s) le suministra a Once Taller	Sistema porsa	1	Neutral
	Insumos equipos para impresión	1	Neutral

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Sentimiento
	Productos en aluminio	1	Neutral

*Fuente:* Elaboración propia, información obtenida de Google Forms

Antes de proceder con el análisis, se destaca que la mayoría de las respuestas reflejan un sentimiento positivo por parte de los proveedores. Las respuestas neutrales, en su mayoría, son de carácter informativo y no expresan un sentimiento específico.

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

Para realizar un análisis de la visita a las instalaciones de Once Taller, se divide en cuatro puntos clave de la siguiente manera:

#### **Contexto y Observaciones Iniciales**

Inicialmente, se realizó una visita a las oficinas de Once Taller con el objetivo de conocer de primera mano su modo de trabajo y presentarnos como grupo de trabajo para la tesis en modalidad de consultoría empresarial. Durante esta visita, se pudo observar que se trata de una microempresa dedicada a la industria de la publicidad, donde la innovación y la creatividad de los miembros fundadores son fundamentales. Además, se notó que la empresa estaba en proceso de mudanza. Al indagar sobre esta situación, se explicó que, por motivos logísticos relacionados con los insumos necesarios para la fabricación de sus productos, les resultaba imprescindible estar más cerca de los proveedores. Por esta razón, estaban próximos a trasladarse hacia el barrio Ricaurte.

#### **Financiero**

Durante la entrevista, los socios de la empresa señalaron que la alta dependencia de un único cliente representa un riesgo financiero significativo. Si este cliente decidiera terminar la relación comercial, los ingresos de Once Taller se verían gravemente

afectados. Por otro lado, aunque la producción interna de piezas clave garantiza la calidad, es crucial evaluar si esta estrategia es financieramente sostenible a largo plazo. Se debe analizar si los costos asociados a la producción interna, incluyendo la inversión en impresoras 3D y el tiempo de los empleados, son menores que los de adquirir estas piezas a un proveedor externo.

Otro aspecto identificado es el sistema actual de despacho de pedidos, el cual depende de la disponibilidad de vehículos de los empleados. Este enfoque puede generar costos adicionales e ineficiencias, ya que el tiempo que los empleados dedican a las entregas podría aprovecharse en tareas más productivas. Además, existen posibles costos relacionados con el uso de vehículos personales, como el combustible y el mantenimiento.

### **Sostenibilidad**

Aunque la empresa muestra un claro compromiso con la sostenibilidad, es fundamental formalizar y comunicar estas prácticas de manera más efectiva. Esto podría lograrse mediante la obtención de certificaciones en sostenibilidad, la elaboración de un informe de sostenibilidad o la implementación de un programa de sostenibilidad más estructurado. Asimismo, es importante considerar una cadena de suministro sostenible, lo que incluiría la selección de proveedores que cumplan con criterios de sostenibilidad, la reducción del embalaje y el uso de medios de transporte más ecológicos.

### **Comunicación**

A nivel interno, la empresa cuenta con una aplicación móvil para gestionar pedidos, la cual es una herramienta útil para la comunicación interna. Sin embargo, existen otras áreas donde la comunicación podría mejorarse. Se podría promover una comunicación más abierta y transparente entre los directivos y los empleados, además de establecer canales formales para compartir información importante y recibir retroalimentación.

Por otro lado, la comunicación con otros grupos de interés también puede optimizarse para fortalecer la marca y atraer nuevos clientes. Esto podría incluir el desarrollo de una estrategia de marketing más sólida, la creación de un sitio web más atractivo y una mayor participación en redes sociales. La difusión de sus prácticas sostenibles podría ser un componente clave en su estrategia de comunicación externa.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

Inicialmente la encuesta de los colaboradores revela una percepción mayoritariamente positiva de los colaboradores en diferentes aspectos de Once Taller. Los empleados se sienten valorados, comprenden sus responsabilidades y tienen una visión favorable de la empresa. Sin embargo, hay áreas de mejora, particularmente en cuanto a las oportunidades de crecimiento y la cultura de bienestar.

Se recomienda por medio de una encuesta, realizar una evaluación de la cultura de bienestar: a grupos focales más detallados para comprender las necesidades y expectativas de los empleados en cuanto a bienestar laboral, también se recomienda reforzar la comunicación de la visión de la empresa para asegurar que todos los empleados se sientan conectados y comprometidos.

La encuesta realizada a los clientes revela una imagen muy favorable de Once Taller, percibiéndola como una empresa creativa que ofrece soluciones de calidad a un precio justo. Los clientes expresan satisfacción con la comunicación y destacan los ahorros que obtienen al utilizar sus productos y servicios. Sin embargo, se identifica una discrepancia en la percepción de la sostenibilidad de los productos, lo que representa un área de oportunidad.

Se recomienda reforzar la comunicación relacionada con la sostenibilidad de manera más efectiva, promoviendo las iniciativas de la empresa y destacando los materiales, procesos y prácticas que contribuyen a reducir el impacto ambiental. Además, se sugiere

explorar la posibilidad de ampliar la oferta con productos o servicios que incorporen características sostenibles de forma más evidente, respondiendo así a las expectativas de los clientes mientras se mantienen altos estándares de calidad, creatividad e innovación, consolidando así la posición de la empresa en el mercado. También se debe prestar especial atención a la respuesta rápida y eficiente a las consultas y solicitudes de los clientes a través de la plataforma WhatsApp Business. Por último, se recomienda realizar encuestas periódicas para recopilar retroalimentación de los clientes de forma regular, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, la encuesta realizada a los proveedores muestra una imagen positiva de la relación con Once Taller, destacando la responsabilidad y puntualidad de la empresa, así como la claridad en las especificaciones de los pedidos y el cumplimiento de los pagos. La comunicación a través de WhatsApp se considera fluida y efectiva. Como recomendación, se sugiere continuar utilizando WhatsApp como canal principal y asegurar que las especificaciones de los pedidos sean siempre claras y completas.

También se propone considerar programas de reconocimiento o eventos para fomentar la lealtad y el compromiso, especialmente con los proveedores más nuevos. Adicionalmente, sería beneficioso implementar capacitaciones o enviar información actualizada sobre los productos para garantizar que todos los proveedores estén bien informados.

### **Resultados de información secundaria**

Para llevar a cabo el análisis externo de Once Taller, se ha empleado el modelo PESTEL, reconocido como una herramienta estratégica que permite evaluar el entorno macroeconómico en el que la empresa desarrolla sus operaciones (Betancourt, 2018). Los resultados de este análisis se detallan a continuación.

Factor político, el cambio de la línea política de Gobierno generó incertidumbre en desde las campañas políticas que se incrementaron en la segunda vuelta y se consolidó

con la elección del nuevo presidente, pues es un partido político que esta por primera vez en el poder, esta situación ha debido influido directamente en la estabilidad económica, las políticas comerciales y las decisiones de gasto del gobierno, lo que a su vez afecta la demanda de productos y servicios.

**Figura 21**

*Análisis PESTEL*



*Fuente:* Elaboración propia

Factor económico, la inflación fue gran protagonista, ya que llego a 13.34% en marzo de 2023, según el DANE y durante el último año ha tenido baja mensualmente, pero esto no contrasta con cifras como el desempleo que pasa en noviembre de 2023 de 9 % a 12.7 % en febrero de 2024, según el DANE la confianza en la nueva inversión es cada vez menor, cierre de plantas de producción como Chevrolet y reducción de la producción real del sector industrial, generan una suma de variables que retrasan la toma de decisiones.

Factor social, el Covid – 19 genero un cambio importante en el comportamiento del consumidor en sus hábitos y nuevas formas de relacionamiento, la limitación de las conglomeraciones, como ferias, explosiones, eventos entre otros los que ha generado disminución en la demanda de productos XPOM, la reactivamente desde 2022, ha sido gradual hasta llegar a la nueva normalidad, en la que el cliente ha cambiado.

Factor tecnológico, se presenta un riesgo con la consolidación de la publicidad y el marketing digital, toda vez que su aumento puede relegar los eventos físicos lo que afecta directamente la iniciativa de los productos de Once Taller que están diseñados para publicidad física.

Factor ambiental, el ecodiseño está en centro de la discusión ya que el contemplar el producto desde el diseño hasta la disposición final es una exigencia cada vez más fuerte del mercado que promueve la sostenibilidad, en este aspecto, Once Taller viene trabajando en pro de la sostenibilidad y responsabilidad ambiental, con diseños innovadores que buscan ser reutilizables y de mayor duración.

El factor Legal, es un aspecto constante en la vida de las organizaciones ya que hoy existen reformas laborales, pensionales, entre otros aspectos de tratados internaciones que pueden cambiar un modelo de operación de la empresa completamente

## Resultados de la Solución

La situación financiera de "Once Taller de Diseño" en 2022, según el balance general presentado, muestra una serie de aspectos relevantes:

### Fortalezas:

- **Aumento del activo total:** El activo total ha crecido un 74.22% desde 2020, lo que indica una expansión general de la empresa.
- **Incremento significativo de clientes:** El rubro de clientes ha experimentado un aumento considerable (285.98% desde 2020), lo que sugiere un crecimiento en las ventas y la actividad comercial.
- **Reducción de pasivos corrientes:** Los pasivos corrientes han disminuido en un 21.32% desde 2021, lo que podría indicar una mejor gestión de las obligaciones a corto plazo.

### Debilidades:

- **Disminución de la liquidez:** El activo disponible ha disminuido significativamente (-41.23% desde 2020), lo que podría afectar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.
- **Pérdida total de inventarios:** Los inventarios han desaparecido por completo en 2021 y 2022, lo que podría ser un indicador de problemas en la gestión de existencias o de un cambio en el modelo de negocio.
- **Aumento del endeudamiento:** Las obligaciones financieras han aumentado considerablemente (177.73% desde 2020), lo que podría representar un riesgo para la estabilidad financiera de la empresa.
- **Reducción del patrimonio:** El patrimonio total ha disminuido en un 12.79% desde 2021, lo que podría indicar una pérdida de valor para los accionistas.

### Oportunidades:

- **Crecimiento en ventas:** Según el noveno reporte de Economía Cultural y Creativa del DANE, la industria del entretenimiento ha mostrado un crecimiento del 7% en el 2023 (Alberto Antonio Moreno Córdoba et al., 2023) Este aumento en la demanda del sector representa una oportunidad de impulsar los productos y servicios publicitarios de Once Taller.

- **Optimización de la estructura de capital:** Las líneas de crédito sostenible que podría explorar opciones para reducir su endeudamiento y fortalecer su patrimonio, lo que mejoraría su posición financiera y reduciría el riesgo.
- **Producción circular:** Diseñar y fabricar productos utilizando materiales 100% reciclables, garantizando que al final de su ciclo de vida, contribuyan a la creación de nuevos productos dentro de la economía circular.

**Amenazas:**

- **Recesión económica:** Disminución en la actividad económica general del país en la demanda de servicios de publicidad, teniendo en cuenta que estos servicios son no esenciales.
- **Volatilidad del mercado:** Cambio repentino en el precio de los materiales, fluctuación en el tipo de cambio, afectando costos y rentabilidad.
- **Competidores:** Presencia de competidores que ofrecen precios más bajos por productos o servicios similares

**En resumen:** La empresa ha experimentado un crecimiento en sus activos y ventas, pero también enfrenta desafíos importantes en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Es fundamental que "Once Taller de Diseño" aborde estas debilidades para asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

La estrategia financiera propuesta es la optimización de la estructura de capital de Once Taller es importante para fortalecer su posición financiera, mejorar su rentabilidad y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo. A continuación, se propone una estrategia que considera la situación actual de la empresa y las condiciones del mercado colombiano: Mediante un diagnóstico de los estados financieros de la empresa, incluyendo los ratios de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad. Evaluar la composición actual de la deuda y el capital propio, así como el costo de cada fuente de financiamiento. Evaluación del riesgo para identificar los principales riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa, como el riesgo de tipo de interés, el riesgo de crédito y el riesgo de mercado. Realizar un benchmarking para poder comparar la estructura de

capital de “Once Taller de Diseño” con la de empresas similares en el sector del diseño en Colombia.

Como objetivos de la estrategia buscamos que se reduzca el costo de capital, mediante fuentes de financiamiento más económicas y optimizar la combinación de deuda y capital propio para minimizar el costo promedio ponderado (WACC). Mejorar la rentabilidad, incrementando el retorno sobre el capital (ROE) y el retorno sobre los activos (ROA) mediante una gestión eficiente del capital y una estructura de capital adecuada. Fortalecer la liquidez, asegurando que la empresa tenga suficiente efectivo disponible para cubrir sus obligaciones a corto plazo y financiar sus operaciones. Reducción del riesgo financiero, minimizando el riesgo de insolvencia y mejorar la capacidad de la empresa para enfrentar fluctuaciones económicas y financieras.

Después de realizar la entrevista y las encuestas mencionadas anteriormente, pudimos concluir que Once Taller recurre a la consultoría suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Universidad Ean en respuesta a una solicitud de su mayor cliente, una empresa multinacional que representa el 60 % de las ventas, para incorporar prácticas sostenibles en toda su cadena de producción. Inicialmente, Once Taller implementa algunas ideas, como porta pendones reutilizables que permiten retirar el banner y reutilizar la estructura. Sin embargo, el banner, al ser una tela plastificada impresa, sigue siendo un contaminante significativo. Por ello, se plantea una estrategia de sostenibilidad centrada en la economía circular, promoviendo el rediseño integral de productos y servicios para aumentar su duración, fácil reparación y que sea reciclable. Esta iniciativa no solo tiene el potencial de reducir costos a largo plazo, sino también de minimizar significativamente el impacto ambiental. Para fortalecer esta propuesta, es necesario establecer alianzas estratégicas con proveedores que practiquen estos principios, destacándose en la reutilización de materiales y la reducción de residuos en sus procesos.

La planeación estratégica se orienta en maximizar la eficiencia en el uso de recursos físicos, como el agua y la energía, lo que reduce residuos en todo el ciclo de vida del producto, minimizando su huella ambiental. Se propone integrar criterios de economía circular desde la fase inicial de diseño de productos y procesos, considerando cómo estos serán gestionados al término de su vida útil.

Para asegurar la efectividad de estas estrategias, Once Taller debe implementar indicadores específicos, tales como la cantidad de materiales reciclados en un lapso de tiempo y el porcentaje de productos diseñados con los banners desechados. Las actividades concretas se presentan en el cronograma de actividades en la *Cronograma de Actividades - Sostenibilidad* Tabla 15 y Tabla 16

Once taller ha centrado su estrategia de comunicación a través de un relacionamiento B2B, negocio a persona a través de una tensión personalizada, tanto para clientes como para proveedores, al tener una relacionamiento personal con los clientes se da por hecho que los clientes conocen a la empresa Once Taller y no se evidencia que exista una estrategia de comunicación que permita dar a conocer nuevas facetas y proyectos de Once taller a los clientes o desarrollar nuevos clientes, basado en una planeación estratégica.

La estrategia de comunicación se debe orientar a sus grupos de interés, el primero sus clientes, en este sentido se recomienda fortalecer su principal canal de comunicación desde WhatsApp Business, estructurando una línea de comunicación estructurada y definida para cada grupo de intereses, crear un sitio web que permita venta en línea, que pueda ofrecer la oportunidad de ventas a nivel nacional y sin equipo comercial dedicado.

La comunicación interna enfocada a sus colaboradores se recomienda implementar una estructura mensuales periódicas que permita la comunicación directa con los equipos, apoyados con el uso de herramientas como carteleras y reuniones periódicas en donde se asegure que los objetivos estratégicos de la compañía se socialicen y se

comuniquen las nuevas directrices o seguimiento de las mismas durante el año, permitiendo que se aliene con el resultado parcial y se notifiquen enfoques de nuevas decisiones para el cumplimiento de metas

### **Implementación**

Para la implementación de la estrategia financiera, se requiere elaborar un plan detallado que incluya las acciones específicas a tomar, los plazos, los responsables y los recursos necesarios para implementar cada estrategia. El monitoreo y la evaluación permitirán establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el progreso en la optimización de la estructura de capital, tales como el WACC, el ROE, la ratio de endeudamiento y el flujo de caja libre. Se deberá realizar un seguimiento periódico de esos indicadores y ajustar la estrategia si es necesario.

#### **1. Financiera:**

**Refinanciar la deuda existente:** Reducir la carga financiera de la empresa, que actualmente representa el 66.89% del total de los activos, buscando mejores condiciones de crédito con tasas de interés más bajas y plazos de pago más largos. El objetivo es lograr una reducción de al menos un 5% en el costo de la deuda.

**Optimizar la gestión del capital de trabajo:** Mejorar la liquidez de la empresa, incrementando el capital de trabajo neto en un 20% en el próximo año. Esto implica reducir el inventario, mejorar la cobranza y negociar plazos de pago más extensos con los proveedores.

**Evaluar la emisión de acciones:** Considerar la posibilidad de emitir acciones para obtener capital adicional, buscando un aumento de al menos un 15% en el capital social de la empresa. Estos recursos se utilizarán para financiar proyectos de crecimiento e inversión en sostenibilidad.

**Implementar coberturas financieras:** Utilizar instrumentos financieros derivados para protegerse contra fluctuaciones en tasas de interés o tipo de cambio. El objetivo es reducir la volatilidad de los resultados financieros en al menos un 10%.

## **2. Sostenibilidad:**

**Capacitar al personal en economía circular:** Brindar formación a todos los empleados sobre prácticas sostenibles y economía circular, logrando que el 100% del personal esté capacitado en un plazo de 6 meses.

**Rediseñar productos para mayor durabilidad y reciclabilidad:** Incorporar principios de ecodiseño en el desarrollo de productos, buscando que al menos el 70% del catálogo esté rediseñado en 2 años. El objetivo es aumentar la vida útil de los productos en un 30% y utilizar al menos un 50% de materiales reciclados en su fabricación.

**Establecer alianzas con proveedores sostenibles:** Buscar proveedores comprometidos con la sostenibilidad y la economía circular, logrando establecer al menos 3 alianzas estratégicas en el primer año. Se espera que al menos el 40% de los materiales provengan de fuentes sostenibles en 3 años.

**Implementar indicadores de sostenibilidad:** Establecer métricas para medir y monitorear el desempeño ambiental de la empresa. El objetivo es reducir el consumo de agua y energía en un 20% y la generación de residuos en un 30% en los próximos 3 años.

## **3. Comunicación:**

**Implementar WhatsApp Business:** Utilizar esta herramienta para mejorar la atención al cliente y facilitar las ventas en línea, buscando un aumento del 15% en las interacciones con clientes y un 10% en las ventas en línea en el primer año, pero dada la perspectiva actual de la dirección de Once taller, este canal de comunicación que es medio principal de comunicación con sus clientes según Tabla 11 de encuestas a clientes, y le permite direccionar un mensaje a un grupo específico, por lo que se hace

necesaria una segmentación de contactos, en clientes actuales, potenciales, proveedores, colaboradores y demás grupos que considere de su interés, una vez realizada la segmentación podrá establecer una tabla de contenido en donde se pueda determinar; para da segmento de grupo establecido lo siguiente: temática; imagen o video, Idea, hora de publicación, persona responsable.

Este es un primer paso de apertura en la empresa hacia un desarrollo de mercado en redes sociales, pero iniciando con una herramienta que es familiar a la compañía, en esta herramienta se puede establecer un portafolio básico de los productos que el cliente puede explorar previa consulta al asesor.

**Crear un sitio web con venta en línea:** Desarrollar una plataforma en línea que permita a los clientes conocer los productos, realizar pedidos y acceder a información relevante sobre la empresa y sus iniciativas sostenibles. El objetivo es aumentar el alcance geográfico de la empresa en un 20% y las ventas totales en un 15% en 2 años.

Este es un segundo paso de la estrategia que se puede desarrollar después del primer año, en donde además se pueden incorporar elementos como contar la historias, como la fundación de la empresa, creación de productos, casos de éxito, historias de innovación, historias de su cambio hacia cambios que permitan la sostenibilidad de la empresa e historia de resiliencia al estar en una etapa de acuerdo de reestructuración económica, es una oportunidad de replantear el que hacen y como lo están haciendo para dirigirse a un futuro sostenible

**Establecer reuniones periódicas con los empleados:** Fomentar la comunicación interna a través de reuniones regulares, buscando un aumento del 10% en la satisfacción de los empleados y una reducción en la rotación de personal en el primer año, las conversaciones con lo equipos son poderosas y permiten además de informar al equipo cómo va la compañía, se debe gestionara espacios seguros en los que los equipos se

sientan empoderados y con libertad de expresar sus ideas y aportes en pro de las mejores prácticas en que hacen y como lo hacen, afianzar una relación sólida entre los compañeros y los líderes con el propósito de desarrollar una cultura de comunicación respetuosa, efectiva, objetiva y abierta, esta dinámica contribuirá a que Once Taller se fortalezca desde sus bases y ello permita que el cliente perciba esa visión compartida de Once Taller en cada etapa del proceso y que los equipos se empoderen.

**Desarrollar y comunicar políticas de sostenibilidad:** Formalizar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad mediante políticas claras y comunicarlas de manera transparente, buscando un aumento del 20% en el reconocimiento de la marca como sostenible en 2 años.

Las políticas de la empresa son importantes y construyen a que Once Taller se pueda alinear con los Objetivos de desarrollo Sostenible, si bien es un marco mundial, contribuciones como las políticas de no discriminación y equidad de género dentro de la compañía son parte de visibilidad una situación que requiere un cambio y ese cambio dentro de la compañía, hace un cambio en la conciencia social de sus equipos, la suma de estos cambios en muchas organizaciones es lo que permitirá cumplir los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS), por ello ese tipo de actividades se debe compartir con todos los grupos de interés de la compañía, buscando primero una formalización al interior de conductas y el mensaje al exterior es una invitación a conocer su visión alineada a los ODS

**Tabla 13.**

*Cronograma de Actividades - Financiero*

<b>FINANCIERA</b>			
<b>Área</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle de Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Finanzas	Análisis Financiero Detallado	Recopilación y análisis de estados financieros, ratios financieros, flujo de caja, estructura de capital, rentabilidad, etc. de los últimos 3-5 años.	Analista Financiero / Director Financiero
Finanzas	Evaluación de Riesgos Financieros	Identificación y evaluación de los principales riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa (riesgo de interés, crédito, mercado).	Analista de Riesgos / Director Financiero
Finanzas	Benchmarking de la Industria	Comparación de la estructura de capital de Once Taller de Diseño con empresas similares en el sector del diseño en Colombia.	Analista Financiero / Director Financiero
Finanzas	Definición de Objetivos de Optimización	Establecer objetivos claros y medibles para la optimización de la estructura de capital (reducir WACC, mejorar rentabilidad, fortalecer liquidez, reducir riesgo financiero).	Director Financiero / Gerente General

<b>FINANCIERA</b>			
<b>Área</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle de Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Finanzas	Desarrollo de Estrategias de Optimización	Diseñar estrategias para alcanzar los objetivos definidos (refinanciación, emisión de acciones, reducción de costos, gestión de capital de trabajo, coberturas financieras).	Director Financiero / Asesor Financiero Externo
Finanzas / Legal	Refinanciación de Deuda	Negociar con entidades financieras para obtener mejores condiciones de crédito o plazos de pago más largos.	Director Financiero / Abogado
Finanzas	Emisión de Acciones (si aplica)	Preparar documentación, buscar inversionistas, establecer precio de emisión y gestionar el proceso de colocación.	Director Financiero / Asesor Financiero Externo
Operaciones	Reducción de Costos	Implementar medidas para reducir gastos operativos y financieros.	Gerente de Operaciones / Director Financiero
Finanzas	Gestión Activa del Capital de Trabajo	Optimizar la gestión de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.	Analista Financiero / Director Financiero

<b>FINANCIERA</b>			
<b>Área</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle de Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Finanzas	Implementación de Coberturas Financieras (si aplica)	Utilizar instrumentos financieros derivados para protegerse contra fluctuaciones en tasas de interés o tipos de cambio.	Director Financiero / Asesor Financiero Externo
Finanzas	Elaboración de Plan de Implementación	Detallar las acciones, plazos, responsables y recursos necesarios para implementar cada estrategia.	Director Financiero / Gerente de Proyecto
Finanzas	Monitoreo y Evaluación de Resultados	Establecer KPI's (WACC, ROE, ratio de endeudamiento, flujo de caja libre) y realizar seguimiento periódico.	Analista Financiero / Director Financiero
Todos	Comunicación con Interesados	Mantener informados a accionistas, empleados, acreedores y clientes sobre el progreso y resultados de la estrategia.	Director Financiero / Gerente General

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 14.**

*Cronograma con Recursos - Financiero*

<b>FINANCIERA</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Tiempo</b>
Análisis Financiero Detallado		40	\$ 0	2 semanas
Evaluación de Riesgos Financieros		20	\$ 0	1 semana
Benchmarking de la Industria		20	\$ 0	1 semana
Definición de Objetivos de Optimización		10	\$ 0	2 días
Desarrollo de Estrategias de Optimización		40	\$ 0	2 semanas
Refinanciación de Deuda		30	\$ 0	1.5 semanas
Emisión de Acciones (si aplica)		50	\$ 0	2.5 semanas

<b>FINANCIERA</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Tiempo</b>
Reducción de Costos		20	\$ 0	1 semana
Gestión Activa del Capital de Trabajo		30	\$ 0	1.5 semanas
Implementación de Coberturas Financieras (si aplica)		20	\$ 0	1 semana
Elaboración de Plan de Implementación		20	\$ 0	1 semana
Monitoreo y Evaluación de Resultados		10	\$ 0	Continuo
Comunicación con Interesados		5	\$ 0	Continuo

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 15.**

*Cronograma de Actividades - Sostenibilidad*

<b>SOSTENIBILIDAD</b>			
<b>Área</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle de Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Gerencia General	Participación de Ferias de sostenibilidad	Participar mediante la cámara de comercio en ferias de sostenibilidad y cursos para crear estrategias nuevas en temas de sostenibilidad.	Gerencia Comercial
Producción	Implementación de procesos productivos con materiales reutilizados	Desarrollar y establecer procesos productivos que utilicen materiales reutilizados para la fabricación de productos publicitarios, como por ejemplo la reutilización de soportes y marcos de banners.	Jefe Planta
RRHH	Capacitación en reciclaje de materiales	Implementar un programa de capacitación interna constante para que los colaboradores de la empresa aprendan y adopten prácticas efectivas de reutilización y correcta separación de residuos.	Gerencia de RRHH
RRHH	Implementación del reciclaje interno	Generar el espacio destinado al reciclaje en la empresa mediante la implementación de contenedores	Gerencia de RRHH

---

**SOSTENIBILIDAD**

---

Área	Actividad	Detalle de Actividad	Responsable
Todos	Participación en Talleres de Reutilización	<p>de colores, para facilitar la separación de residuos y fomentar una cultura de reciclaje entre los empleados.</p> <p>Participar activamente en talleres de Reutilización organizados por asociaciones y agremiaciones con el fin de generar ideas innovadoras y promover la economía circular.</p>	Gerencia de RRHH
Comercial	Crecimiento de clientes para el Reutilización	<p>Identificar y atraer clientes que estén interesados en adquirir materiales recuperados para la producción de diversos productos (cartucheras, llaveros, fabricación de ropa, fundas para teléfonos, insumos de construcción), promoviendo así la economía circular y la sostenibilidad</p>	Gerencia Comercial

---

<b>SOSTENIBILIDAD</b>			
<b>Área</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle de Actividad</b>	<b>Responsable</b>
RRHH	Implementar políticas de equidad de genero	Implementar programas de capacitaciones y desarrollo profesional que fomenten el crecimiento de todas las personas, independientemente de su género. Adicionalmente desarrollar políticas que permitan a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales con las familiares, como horarios flexibles, licencias parentales igualitarias, etc. Por último, crear protocolos claros para prevenir y tratar casos de acoso sexual y discriminación de género en el lugar de trabajo.	Gerencia de RRHH
Comercial	Alianza con proveedores y fundaciones	Establecer una alianza con proveedores comprometidos con la sostenibilidad para la donación de productos ecológicos, como cartucheras fabricadas con materiales reutilizados, a diversas fundaciones.	Gerencia Comercial

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 16.**

*Cronograma con recursos - Sostenibilidad*

<b>SOSTENIBILIDAD</b>							
<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo de MO</b>	<b>Costo de Materiales</b>	<b>Otros costos</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Tiempo</b>
Participación de Ferias de sostenibilidad.	Mín. 2 al año	30	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	3 meses
Implementación de procesos productivos con materiales reutilizados.	Mín. el 50% del producto con materiales recuperados	30	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 1.000.000	1 mes
Capacitación en reciclaje de materiales.	Mín. 2 capacitaciones al año	20	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 1.000.000	2 meses

<b>SOSTENIBILIDAD</b>							
<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo de MO</b>	<b>Costo de Materiales</b>	<b>Otros costos</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Tiempo</b>
Implementación del reciclaje interno.	Mín. 4 campañas al año	30	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 2.000.000	1 mes
Participación en Talleres de Reutilización.	Mín. 2 al año	20	\$ 1.000.000	\$ 500.000	\$ 0	\$ 1.500.000	2 meses
Crecimiento de clientes para productos con reutilización.	Mín.3 clientes semestral	60	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 4.000.000	4 meses

<b>SOSTENIBILIDAD</b>							
<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo de MO</b>	<b>Costo de Materiales</b>	<b>Otros costos</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Tiempo</b>
Implementar políticas de equidad de género.	Mín. 2 actividades semestral	90	\$ 2.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 5.000.000	8 meses
Alianza con proveedores y fundaciones.	Mín.3 alianzas al año	20	\$ 500.000	\$ 5.000.000	\$ 0	\$ 5.500.000	6 meses

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 17**

*Cronograma de Actividades - COMUNICACIÓN*

<b>COMUNICACIÓN</b>			
<b>Área</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle de Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Todos	Creación de correos electrónicos	Creación de Correos de Gmail para cada una de las personas del equipo de trabajo	TIC
Todos	Capacitación de Slack	Creación de equipos de trabajo en Slack versión Gratuita	TIC
Todos	Socialización general	Tres reuniones presenciales al año con todo el equipo de trabajo para plantear: 1. Cierre años y Objetivos próximo año en el mes de diciembre 2. Seguimiento en mayo 3. Perspectiva de cierre año vigente octubre	Gerente
Todos	Creación de Políticas	Políticas de ética, diversidad, derechos humanos, sostenibilidad, Formación y desarrollo de personal	Gerente

<b>COMUNICACIÓN</b>			
<b>Área</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle de Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Todos	Socializaciones políticas	Socialización de políticas; enviadas a cada correo y evaluadas a través de la herramienta de Forms de Google	SIG
Gerencia Comercial	implementación WP B	Implementación de WhatsApp Bussines	Gerente

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 18**

*Cronograma con Recursos - COMUNICACIÓN*

<b>COMUNICACIÓN</b>			
---------------------	--	--	--

<b>Detalle de Actividad</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo de MO</b>	<b>Costo de Materiales</b>	<b>Otros costos</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Tiempo</b>
Creación de Correos de Gmail para cada una de las personas del equipo de trabajo	2	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	1 mes
Creación de equipos de trabajo en Slack versión Gratuita	20	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	3 meses
Tres reuniones presenciales al año con todo el equipo de trabajo para plantear: 1. Cierre años y Objetivos próximo año en el mes de diciembre 2. Seguimiento en mayo 3. Perspectiva de cierre año vigente octubre	12	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	12 meses
Políticas de ética, diversidad, derechos humanos, sostenibilidad, Formación y desarrollo de personal	60	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	12 meses

Socialización de políticas; enviadas a cada correo y evaluadas a través de la herramienta de Forms de Google	12	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	12 meses
Implementación de WhatsApp Bussines	30	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	3 meses
Creación de portafolio de productos destacando atributos sostenibles en los productos	10	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	3 meses

---

*Fuente:* Elaboración propia

De acuerdo con las actividades detalladas, cada una cuenta con su respectivo responsable, indicador, tiempo estimado en horas, costos de mano de obra, costo de materiales y otros costos asociados, tal como se presenta en las Tabla 13 a Tabla 18. Estos elementos son esenciales para el cumplimiento de cada tarea específica, y, en consecuencia, de la macro tarea establecida en la hoja de ruta. Siguiendo lo ilustrado en la **Figura 22**, la hoja de ruta se divide en dos componentes principales: en el lado izquierdo se encuentra la hoja de ruta interna, y en el lado derecho, la hoja de ruta externa. Es importante destacar que cada una de estas macro tareas está conformada por múltiples actividades que pueden agruparse estratégicamente, con el fin de alcanzar el objetivo general de esta consultoría.

Implementando esta hoja de ruta con objetivos medibles, Once Taller de Diseño podrá:

1. Mejorar su liquidez y reducir su endeudamiento, asegurando una base financiera más sólida.
2. Minimizar su impacto ambiental y posicionarse como una empresa líder en diseño sostenible.
3. Fortalecer la comunicación interna y externa, mejorando la relación con empleados, clientes y proveedores.
4. Aumentar su rentabilidad y competitividad en el mercado, atrayendo nuevos clientes y fortaleciendo su reputación.
5. Asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo, alineando sus objetivos financieros con su responsabilidad social y ambiental.

Es fundamental que la implementación de esta hoja de ruta se realice de manera gradual y estratégica, adaptándose a las necesidades y recursos de la empresa. La evaluación continua del progreso y la flexibilidad para ajustar las estrategias serán clave para el éxito a largo plazo.

**Figura 22**

Hoja de Ruta para Once Taller



*Fuente:* Elaboración propia

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Las conclusiones de esta tesis destacan el potencial de las estrategias propuestas para optimizar tanto la estructura financiera, de sostenibilidad como de comunicación para Once Taller de Diseño.

La estrategia financiera propuesta en este trabajo para Once Taller presenta un enfoque para abordar los desafíos financieros actuales de la empresa y sentar las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo. La estrategia se centra en la optimización de la estructura de capital, lo que implica encontrar el equilibrio adecuado entre deuda y capital propio para minimizar el costo de capital y maximizar la rentabilidad.

La propuesta de refinanciar la deuda existente, explorar la emisión de acciones y optimizar la gestión del capital de trabajo son medidas para mejorar la liquidez y reducir el endeudamiento, dos aspectos críticos para la estabilidad financiera de la empresa. Además, la implementación de coberturas financieras y la gestión activa de los riesgos financieros se basan en los desafíos del mercado y una visión proactiva para proteger a la empresa de posibles fluctuaciones económicas.

Es importante destacar que la implementación exitosa de esta estrategia requerirá una planificación cuidadosa y una ejecución rigurosa. La evaluación continua de los indicadores financieros clave y la adaptación de la estrategia a medida que evolucionen las condiciones del mercado serán esenciales para garantizar su efectividad. La comunicación transparente con las partes interesadas será fundamental para generar confianza y asegurar el apoyo necesario para llevar a cabo los cambios propuestos.

En general, la estrategia financiera propuesta es una parte importante de la hoja de ruta para que Once Taller logre una estructura de capital más sólida y sostenible. Si se

implementa de manera efectiva, esta estrategia tiene el potencial de mejorar significativamente la rentabilidad de la empresa, reducir su riesgo financiero y sentar las bases para un crecimiento sólido y duradero en el mercado del diseño en Colombia.

Por otro lado, la estrategia de sostenibilidad para Once Taller se basa en los principios de la economía circular, lo que representa una oportunidad transformadora para la empresa. Al fomentar la durabilidad, reparación y reciclabilidad de sus productos, Once Taller no solo reducirá costos, sino que también minimizará su impacto ambiental. La implementación de esta estrategia se logrará mediante alianzas clave con proveedores, la maximización de la eficiencia en el uso de recursos, la implementación de indicadores específicos y una inversión inicial en la capacitación del personal. Estos elementos son fundamentales para que la empresa alcance sus objetivos de sostenibilidad y se posicione como un referente en diseño sostenible

Por último, la estrategia de comunicación se basa en la premisa de "quien más vende no es el mejor, es el más conocido", aunque Once taller se reconoce como una empresa que entrega productos de calidad, este atributo no es una ventaja competitiva, como se evidencia en la matriz VRIO figura 13, por eso es importante ampliar su estrategia de comunicación para posicionar los productos de Once Taller como la mejor alternativa en su segmento y la más conocida destacando sus atributos calidad e innovación, pero para llegar a este proceso requiere una alineación previa de la compañía, implementando una comunicación asertiva, respetuosa y espacios seguros en donde existe comunicación bidireccional que le permita la equipo tener una visión clara de sus objetivos estratégicos y cómo va la compañía pero además

La comunicación hacia los grupos de interés externos se debe centrar en posicionar a Once Taller como una empresa con perfil sostenible, destacando todas las actividades descritas en este documento basado en una estructura de comunicación que se

desarrolle en etapas de corto y mediano plazo, se debe iniciar por replantear su misión, visión y valores corporativos, para definir el propósito general de la organización.

Segmentar sus grupos de intereses y clasificar sus clientes según la línea de producto que se haya identificado previamente, mostrando a los clientes esas nuevas prácticas sostenibles en sus procesos productivos y administrativos

Alinear los equipos de trabajo con la nueva dirección estratégica de la compañía y su contribución a este objetivo

En cuanto a los proveedores se puede incentivar a implementar prácticas sostenibles en sus procesos y ofrecer insumos sostenibles buscando mostrar la integración en la cadena productiva de sostenibilidad desde sus materiales, integrando la transparencia siempre en la línea de comunicación hacia todos los grupos de interés

Direccionar la estrategia de comunicación hacia la creación y fortalecimiento de otros canales digitales como más redes sociales como Instagram, Facebook, X, LinkedIn, blogs entre otros, la transformación en la comunicación pasa de basarse en destacar los atributos del producto a crear vinculación emocional con la compañía con los fundadores, con los equipos, para desde allí destacar las transformaciones en las buenas prácticas empresariales sostenibles

Finalmente, el resultado de esta consultoría busca que Once Taller cree una ventaja competitiva y sostenible que los diferencie en el mercado y lo haga sostenible en el tiempo a través de desarrollo de relaciones de valor con sus grupos de interés.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones de la estrategia financiera para la optimización de la estructura de capital de Once Taller son la diversificación de fuentes de financiamiento, renegociar la condiciones de la deuda existente para obtener interés más favorables, analizar el nivel óptimo de endeudamiento, considerando su capacidad de generar ingresos y su tolerancia al riesgo, optimizar la gestión del inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar para mejorar la liquidez, establecer políticas claras para la gestión de los riesgos financieros, incluir la contratación de seguros, la diversificación de proveedores y clientes, y la implementación de estrategias de cobertura, realizar seguimiento continuo de los indicadores financieros clave y por último considerar la posibilidad de contratar un asesor financiero externo para obtener una perspectiva objetiva y recomendaciones especializadas sobre la estructura de capital óptima para la empresa.

Se recomienda que la estrategia de sostenibilidad se desarrolle con el personal actual de la empresa, permitiendo así una revisión de su impacto a los seis meses de implementación. Si se considera necesario, se propone buscar la incorporación de especialistas en economía circular, analistas de datos, mercadeo, para asegurar una implementación integral y coherente de la estrategia. Esta aproximación con el equipo existente facilitará la adaptación y el entendimiento de la nueva estrategia por parte de los empleados, antes de considerar la contratación de expertos externos.

Una vez alcanzado un equilibrio financiero, se recomienda desarrollar un plan efectivo para obtener certificaciones internacionales en sostenibilidad. En este sentido, sería conveniente explorar la implementación del estándar P5 Projects Integrating Sustainable Methods del Green Project Management (González et al., 2019). lo que fortalecerá el compromiso de la empresa con las prácticas sostenibles y mejorará su posicionamiento en el mercado.

Desde la comunicación se recomienda estructurar anualmente la estrategia interna y externa en alineada a una visión sostenible para de Once Taller, factores como la tecnología, el cambio en el comportamiento de consumidor, la velocidad de cambio obligan a estar en constante evolución, adaptación, reflexión y adaptación, por lo que el modelo de negocio debe evaluarse y repensarse considerando los nuevos roles y expectativas de los grupos de interés, el fortalecimiento económico de la compañía es vital para su continuidad y estabilidad, pero el desarrollo de prácticas sostenibles y la comunicación asertiva y constante le permitirá construir relaciones de valor que desarrolle su ventaja competitiva sostenible y se fortalezca desde allí su crecimiento y consolidación.

## Referencia

- Alberto Antonio Moreno Córdoba, Angela Patricia Casas Valencia, Aura María Moreno Gamba, Bryan David Medina Ramírez, Daniel Eduardo Casallas, Daniel Felipe Ruiz Bohórquez, Dayana Cubides Leyton, Dumar Ilich Rubiano Jiménez, Edgar Arlex Garzón Alarcón, Fabian Antonio Jaimes Martínez, Francisco Ernesto Carrillo Castillo, Gabriel Alfonso Lombo Moreno, Hellman Sebastián Salcedo Delgado, Jeisson Javier Garavito, Joshe Jhefferson Mora Llanos, Juliana Mosquera Dueñas, & Sofia Sánchez Granados. (2023). *Noveno reporte Información estadística sobre economía cultural y creativa* . <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/inf-CSECC-IXReporte-jun2023.pdf>
- Andreu Pinillos, A., & Fernández Fernández, J. L. (2011). *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*.
- Barney, J. B. (1991). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Betancourt, D. (2018, September 1). *Análisis PESTEL para describir el contexto organizacional*. Universidad de Guadalajara.
- Boria Rverter, S., Romero, M., Yepes Baldó, M., & Rayon Valpuesta, M. L. (2021). *DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO; SOSTENIBILIDAD Y ESTABILIDAD FINANCIERA*.
- Contreras, O. E., Pedraza Avella, A. C., & Herrera Gómez, C. (2015). *La inclusión social de la fuerza laboral en Colombia. ¿En contravía de lo sostenible?*  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-30532015000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-30532015000200005&script=sci_arttext)
- El Congreso de la República. (2006). Ley\_1116\_de\_2006. *DIARIO OFICIAL*.

- Elkington, J. (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-win-win Business Strategies for Sustainable Development*.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>
- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4), 35–51.  
<https://doi.org/10.2307/41166187>
- González, M., Guevara, T., & Ramos, B. (2019). *El Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos GPM Global* (Green Project M, Vol. 2). Creative Commons. [www.greenprojectmanagement.org](http://www.greenprojectmanagement.org)
- Guterres, A. (2023, June 5). *Día Mundial del Medio Ambiente 5 junio*. Organización de Las Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/observances/environment-day/message>
- Hand, D., Dithrich, H., Sunderji, S., & Nova, N. (2020). ANNUAL IMPACT INVESTOR SURVEY 2020. *GIIN GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK*, 10, 3–104.  
<https://thegiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020.pdf>
- Hanson, C., Ranganathan, J., Iceland, C., & Finisdore, J. (2012). Guidelines for Identifying Business Risks & Opportunities Arising from Ecosystem Change. *The Corporate Ecosystem Services Review*, 1(2). <https://www.wri.org/research/corporate-ecosystem-services-review>
- Heise, D. R. (2007). *Expressive Order Confirming Sentiments in Social Actions* (Physica-Verlag). Physica-Verlag.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Callo, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ed*. Mc Graw Hill.
- Información Financiera de Once Taller de Diseño*. (2023). <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies>

- Keeyes, L. A., & Huemann, M. (2017). Organizational project management and sustainable development (SD): Managing the interface of organization and project SD benefits. In *Cambridge Handbook of Organizational Project Management* (1st ed., Vol. 2, pp. 326–343). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316662243.028>
- Lawrence J, G. (2007). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA* (10th ed.). PRENTICE HALL MEXICO.
- Merino, F. (2021, November 24). Estandarización de los procesos de pagos y cobros. *Asset Actualidad - La Revista Digital de Los Financieros*, 1–3. <https://asset.es/estandarizacion-de-los-procesos-de-pagos-y-cobros/>
- Molina Montalvo, H. I., & Salazar Saldaña, B. (2023). *Evaluar la gestión organizacional. Propuesta de un Modelo de Liderazgo para la gestión en las organizaciones* (F. D. García Dávila & J. F. Parra Miguel, Eds.; Costa-Amic Editores, Vol. 1).
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, 9, 56–64.
- Once Taller de Diseño S.A.S. (2015). Connet Americas. <https://connectamericas.com/es/company/once-taller-de-dise%C3%B1o-sas>
- Paris, J. A. (2019). *Comunicación esencial - El paradigma del marketing esencial aplicado al diseño y comunicación visual* (Editorial Nobuko SA.). DGP Editores SAS.
- Perez Uribe, R., & Ramírez Salazar, M. del P. (2020). Guía para el manejo del modelo de innovación y sostenibilidad empresarial (RISE: ruta de innovación y sostenibilidad empresarial). *Revista Estrategia Organizacional*, 1.
- Portafolio. (2021, November 17). Comprometidos con la construcción de un futuro más verde y sostenible: cambio climático, desarrollo sostenible y las políticas e iniciativas de la entidad. *Portafolio; Bogotá*. <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/comprometidos-con-la-construccion-de-un-futuro-mas-verde-y-sostenible-558717>

- Portafolio Banco Mundial. (2022, November 16). Colombia lidera en materia de sostenibilidad en A. Latina: De acuerdo con un informe del Grupo Banco Mundial, si las naciones invierten el 1,4% del producto interno bruto, podrían alcanzar ese objetivo ambiental para ese año. *Portafolio; Bogota*.  
<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/08/31/colombia-leading-the-path-to-sustainability-in-latin-america>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo Edición actualizada y aumentada* (S. L. Creacions Gràfiques Canigó, Ed.; Deusto).
- Rahdari, A., Sepasi, S., & Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137, 347–360. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.159>
- Ramirez Salazar, M. del P., Perez Uribe, R., & Moscoso Duran, F. (2023). Modelo RISE (Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial) para analizar la felicidad en el trabajo. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(2339–3866).  
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/133/1334502005/>
- Sauvé, L. (1996). Environmental education and sustainable development: A further appraisal. *Canadian Journal of Environmental Education*, 1(No 1-1996), 7–34.  
<https://cjee.lakeheadu.ca/article/view/490>
- Savin-Baden, M., & Howell Major, C. (2012). *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice* (2012 Routledge, Ed.; Ilustrada).
- Smardon, R. C. (2016). Kent Portney: Taking sustainable cities seriously: economic development, the environment and quality of life in American cities, 2nd edition. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 6(3), 4–530.  
<https://doi.org/10.1007/s13412-015-0345-6>
- UN Secretary General. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <https://digitallibrary.un.org/record/139811>

