ESTRATEGIAS PARA LA INCORPORACION DE CRITERIOS ESG A LA EMPRESA SMART LIFE SAS: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

MARIA JULIANA SUAREZ NAVARRETE

Universidad EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONOMICAS

INTERVENCION EMPRESARIAL

Bogotá, Colombia

Septiembre 2026

ESTRATEGIAS PARA LA INCORPORACION DE CRITERIOS ESG A LA EMPRESA SMART LIFE SAS: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

MARIA JULIANA SUAREZ NAVARRETE

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

Magister en Administración de Empresas

Director:

Noé Velázquez Espinoza

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONOMICAS

INTERVENCION EMPRESARIAL

Bogotá, Colombia

Septiembre 2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Resumen

La creciente importancia de la sostenibilidad organizacional ha llevado a que los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) se conviertan en una oportunidad para fortalecer la competitividad y la permanencia de las compañías en un entorno que es cada vez más exigente. En este sentido, la presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta estratégica para la incorporación de criterios ESG en SMART LIFE SAS, empresa colombiana dedicada a la integración de soluciones audiovisuales, con el fin de fortalecer su competitividad y facilitar su expansión durante el periodo 2027-2028.

La investigación se realizó bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo-propositivo y diseño no experimental de corte transversal. Se aplico el modelo RISE (Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial) a 10 colaboradores y se complementó el diagnostico con el análisis PESTEL, la matriz DOFA y la revisión de información documental de la compañía.

Este diagnóstico evidencio que SMART LIFE SAS cuenta con fortalezas como democratización de la tecnología, ambiente laboral y asociatividad. Pero también permitió identificar vacíos importantes como economía circular, prospectiva y planeación estratégica. A partir de estos hallazgos se identificaron cinco vacíos estratégicos, se formularon seis estrategias y una hoja de ruta con actividades, responsables, presupuesto e indicadores de seguimiento para el periodo 2027-2028.

Palabras clave: Criterios ESG - Sostenibilidad Organizacional- Gestion Organizacional- Planeación Estratégica- Competitividad

Abstract

The growing importance of organizational sustainability has led ESG (environmental, social, and governance) criteria to become an opportunity to strengthen companies' competitiveness and long-term presence in an increasingly demanding environment. In this regard, the present research aimed to design a strategic proposal for incorporating ESG criteria into SMART LIFE SAS, a Colombian company dedicated to integrating audiovisual solutions, in order to boost its competitiveness and facilitate its expansion during the 2027-2028 period.

The research was conducted using a mixed approach, with a descriptive-propositional scope and a non-experimental cross-sectional design. The RISE model (Route for Business Innovation and Sustainability) was applied to 10 employees, and the diagnosis was complemented with a PESTEL analysis, a SWOT matrix, and a review of the company's documentary information.

This diagnosis showed that SMART LIFE SAS has strengths such as democratization of technology, work environment, and collaboration. But it also made it possible to identify significant gaps like circular economy, foresight, and strategic planning. Based on these findings, five strategic gaps were identified, six strategies were formulated, and a roadmap with activities, responsible parties, budget, and follow-up indicators was created for the 2027-2028 period.

Keywords: ESG Criteria - Organizational Sustainability - Organizational Management - Strategic Planning - Competitiveness

Contenido

Resumen 6

Abstract 7

Lista de Figuras 10

Lista de Tablas 11

Introducción 12

Objetivos 16

Objetivo General *16*

Objetivos Específicos *16*

Justificación 17

Marco Institucional 20

Marco Contextual y Conceptual 28

1. Concepto de Sostenibilidad y su evolución a nivel organizacional en Colombia *28*

2. Criterios ESG como modelo de gestión *32*

Dimensión Ambiental. 33

Dimensión Social. 33

Dimensión de Gobernanza. 34

Dimensión Económica 34

3. Adaptación de la sostenibilidad en empresas de tecnología *35*

4. Sostenibilidad Organizacional como ventaja competitiva *37*

5. Metodologías de Análisis Estratégico en Sostenibilidad Organizacional *40*

Metodologías Agiles 40

Pensamiento Lean 41

Metodología RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial)-Universidad EAN 42

Diseño Metodológico de la Consultoría **44**

Análisis Externo *49*

Análisis Interno *49*

Población, Muestra y Ficha técnica *51*

Ficha Técnica del Instrumento *52*

Identificación de Variables *52*

Instrumento de Medición *53*

Limitaciones del Estudio *55*

Diagnóstico Organizacional **57**

Análisis de los resultados **68**

Resultados de la Solución **74**

Conclusiones y Recomendaciones **90**

Conclusiones *90*

Recomendaciones *94*

Referencias **97**

ANEXOS **100**

Anexo 1. Matriz de triangulación de los resultados RISE con evidencias organizacionales. *100*

Anexo 2. Presupuesto Detallado *101*

Anexo 3. Estructura del instrumento RISE *102*

Anexo 4. Estructura de instrumento RISE- Escala de valoración. *103*

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1 Organigrama de Smart Life S.A.S 22

Figura 2 Productos y Servicios de Smart Life S.A.S 25

Figura 3 Estructura del Modelo RISE y su aplicación en SMART LIFE SAS 46

Figura 4 Resultados Consolidados Factores RISE 59

Figura 5 Consolidado Factores RISE Radar 59

Figura 6 Consolidado Factores RISE Barras 60

Figura 7 Relación entre las dimensiones y los factores evaluados mediante la metodología RISE 61

Figura 8 Relación entre Descriptores y Factores RISE 70

Figura 9 Cumplimiento Objetivo General 91

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1 Matriz Metodológica 47

Tabla 2 Ficha Técnica del Instrumento 52

Tabla 3 Herramienta PESTEL 66

Tabla 4 Matriz DOFA Estratégica 72

Tabla 5 Diseño de Estrategias RISE/ ESG 76

Tabla 6 Hoja de Ruta Estratégica e Indicadores 79

Tabla 7 Indicadores Complementarios 86

Tabla 8 Resumen de presupuesto estimado para la implementación de criterios ESG 87

Tabla 9 Análisis Estados Financieros 2024-2025 SMART LIFE SAS 87

Introducción

Desde los años 90 empezó el auge de la industria de la tecnología a nivel global, la cual permitió conectar a personas de todo el mundo y con esto acelerar procesos de globalización, maneras de consumir, hizo a las empresas más rápidas en sus procesos y permitió agilidad a nivel general, adicional a esto desempeña un papel fundamental en el impulso de la innovación y su aporte al dinamismo económico es muy importante, lo cual la convirtió en un eje estratégico para la competitividad empresarial.

Ahora, fue en los años 2000 que llegó a Colombia en todas sus ramas y especialmente en el sector audiovisual creció impulsado por la digitalización y las grandes corporaciones. Al ser un sector que se mueve tan rápido exige innovar de manera continua no solo en productos sino también internamente en las compañías que se dedican a esta actividad. SMART LIFE SAS, es una empresa fundada en el año 2006 y dedicada a la integración de soluciones audiovisuales para compañías de diferentes sectores económicos.

Sin embargo, el mercado no es el mismo de hace veinte años y el entorno tiene nuevas exigencias, hoy no basta con solo ser innovador en los productos o tener una buena cultura organizacional, las empresas deben generar un valor agregado y un compromiso transformacional con el mundo, donde se evidencie que hay una responsabilidad con la sostenibilidad en todos los campos a nivel social, gerencial, ambiental y económico; anclando estos puntos a indicadores generales con la sociedad que garanticen que la empresa no solo está pensando en su beneficio propio (rentabilidad) sino que está interesada en un gana-gana para ella y el entorno que la rodea. Esto ha llevado a que la sostenibilidad se convierta en un factor estratégico para ser competitivo y poder acceder a nuevos mercados.

Siendo así, como lo indica Elkington (2018), las empresas deben empezar a medirse como se decía cuando se propuso el Triple Bottom Line (TBL) como elemento para poder alcanzar a nivel empresarial los objetivos de desarrollo sostenible-Agenda 2030, de manera económica, social y ambiental.

Igualmente, Porter y Kramer (2011), argumentan que las empresas que más han crecido en estos tres aspectos son las que entendieron el término del valor compartido e intentan aportar a la transformación del capitalismo y su relación con la sociedad, fortaleciendo su competitividad al desarrollar estrategias que renten, pero generen un valor en su entorno. Este a diferencia del Triple Bottom Line, no se limita solo a la medición del desempeño, sino que orienta al a las empresas a integrar en este modelo la innovación el crecimiento y la sostenibilidad.

Aunque los criterios ESG y la sostenibilidad empresarial son factores estratégicos para ser competitivos a nivel organizacional, incorporarlos sigue siendo un reto, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, en las cuales lo que más se prioriza es el crecimiento comercial y operativo para fortalecer la utilidad. Esta realidad también se evidencia en SMART LIFE SAS, la cual, a pesar de contar con veinte años en el mercado, tener relaciones comerciales con clientes de alto nivel y demostrar su estabilidad financiera, aún no ha integrado de una manera formal los criterios ambientales, sociales y de gobernanza dentro de su planeación estratégica.

Este punto tiene especial relevancia si se tiene en cuenta que el entorno empresarial ha evolucionado de una manera importante los últimos años, pues las grandes empresas incorporan cada vez más y con mayor frecuencia los estándares de sostenibilidad, transparencia de información y gobierno corporativo dentro de sus procesos de contratación, evaluación y selección de proveedores. Por este motivo, aspectos como la gestión ambiental, la ética empresarial, y la gobernanza ya dejaron de ser

diferenciadores y se convirtieron en condiciones que fortalecen la competitividad y el acceso a nuevos mercados (Global Reporting Initiative [GRI],2021; Porter & Kramer,2011).

En el caso de SMART LIFE SAS, esta necesidad se hizo aún más evidente cuando se hizo el diagnóstico organizacional de la presente investigación, pues la aplicación de la metodología RISE permitió identificar que a pesar de que la empresa tiene fortalezas en ítems como ambiente laboral, democratización de la tecnología y asociatividad, aún existen vacíos importantes como la gestión ambiental, economía circular, formalización de políticas de gobernanza e incorporar la sostenibilidad dentro del ADN de la compañía.

Por este motivo, esta investigación no parte de incorporar prácticas sostenibles únicamente por cumplir la norma o porque esté en tendencia, sino empieza identificando las oportunidades estratégicas para SMART LIFE SAS, a partir de un diagnóstico y busca diseñar una propuesta estratégica que permita integrar los criterios ESG dentro de la gestión de la organización, con el fin de fortalecer su competitividad y prepararla para poder responder de manera efectiva ante las expectativas de los clientes y los cambios del mercado.

Este trabajo se organiza en apartados que permiten desarrollar de manera secuencial el propósito de la investigación. Parte del planteamiento de un problema, la justificación, objetivos, marco institucional, conceptual, diseño metodológico, resultados del diagnóstico RISE, complementos con análisis PESTEL y matrices DOFA. Posteriormente, con los hallazgos se presentan los vacíos identificados y la propuesta estructurada con seis estrategias, hoja de ruta y sistema de indicadores. Por último, conclusiones y recomendaciones

Pregunta de investigación

¿Qué propuesta estratégica de incorporación de criterios ESG debe implementar Smart Life SAS, a partir de un diagnóstico organizacional basado en el modelo RISE, para fortalecer su competitividad y capacidad de expansión durante el periodo 2027–2028?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta estratégica para la incorporación de criterios ESG en la gestión organizacional de Smart Life SAS, a partir de un diagnóstico basado en el modelo RISE, con el fin de fortalecer su competitividad y capacidad de expansión hacia nuevos sectores económicos durante el 2027-2028.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la integración de los criterios ESG en SMART LIFE SAS por medio del modelo RISE con su respectivo análisis cuantitativo de las variables.
2. Analizar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que tiene SMART LIFE SAS con relación a la sostenibilidad de acuerdo con los resultados del diagnóstico organizacional, mediante la matriz DOFA.
3. Formular estrategias para la integración de los criterios ESG que articulen la realidad de la compañía y se orienten a fortalecer la competitividad de SMART LIFE SAS.
4. Diseñar un sistema de indicadores para el seguimiento futuro de la viabilidad, adopción y resultados esperados de las estrategias propuestas para la sostenibilidad y competitividad de SMART LIFE SAS.

Justificación

En el entorno empresarial actual donde las variables de la sostenibilidad la transparencia y la responsabilidad social corporativa son cada vez más demandantes y exigentes, las empresas tienen el reto de replantear como se gestionan los modelos para responder a las diferentes dinámicas del mercado. Ya no es suficiente con ser rentables y satisfacer necesidades; aspectos como impacto social, ambiental y gobernanza organizacional se han vuelto elementos decisivos para ser competentes y permanentes en el mercado.

En este marco, los criterios ESG (Environmental, Social and Governence) se han vuelto un marco de referencia para evaluar y orientar la gestión empresarial con un enfoque integral. A pesar de esto y a que tiene una gran adopción a nivel global, a las pequeñas y medianas empresas se les dificulta o presentan limitaciones para integrar estos criterios de forma estructurada en su día a día. Esto se convierte en una debilidad importante para estudiar tanto a nivel académico como practico.

La presente investigación se justifica desde una perspectiva empresarial ya que busca comprender cómo una empresa del sector audiovisual puede integrar la sostenibilidad dentro de su manera de gestionar la organización sin perder de vista la eficiencia y la competitividad. También desarrolla un enfoque real, lo cual permite generar un conocimiento aplicado y útil para tomar decisiones estratégicas, en lugar de tener solo una perspectiva teórica o reglamentaria.

Estudiar el caso de SMART LIFE SAS va a dejar en evidencia cómo una empresa con veinte años en el mercado y reconocimiento enfrenta desafíos al evolucionar hacia un modelo de gestión más sostenible, en especial, como proveedora de soluciones tecnológicas para empresas de diferentes sectores económicos, la empresa puede

enfrentarse a procesos de evaluación en los que se soliciten, prácticas ambientales, condiciones laborales, ética empresarial y de gobernanza y es por esto que incorporar los criterios ESG podría contribuir a prepararse a estas expectativas comerciales y mejorar su capacidad para participar en otras oportunidades de contratación.

En cuanto a la perspectiva académica, este estudio aporta a la sostenibilidad organizacional de manera aplicada en empresas del sector tecnológico en Colombia, sector que aun presenta diferentes oportunidades de desarrollo, existen diferentes investigaciones que exploran la sostenibilidad en grandes empresas, pero no son tantos los que se enfocan en pequeñas y medianas empresas y analizan cómo se pueden incorporar estos criterios en el modelo de gestión. De esta manera, este estudio contribuye a disminuir esta brecha al entregar un análisis más estructurado que tiene diagnóstico, análisis desde diferentes variables estratégicas y formulación de propuestas con indicadores de seguimiento que van alineados con los marcos reconocidos del criterio ESG.

A nivel metodológico, se justifica aplicando el modelo RISE (Ruta de innovación y Sostenibilidad Empresarial) como herramienta de diagnóstico organizacional. Este enfoque permite evaluar de manera cuantitativa el estado actual de la empresa en materia de sostenibilidad a partir de la percepción de los trabajadores en cada una de las variables. Aplicarlo en SMART LIFE SAS, permite obtener información en el diagnostico organizacional y documentar una experiencia que puede servir como referencia para estudios en empresas con características similares.

También tiene una justificación estratégica, ya que evalúa como se relacionan la competitividad con la sostenibilidad la cual es cada vez más estrecha en el entorno empresarial. Ciertos estudios han demostrado que las empresas que implementan criterios ESG mejoran su posición en el mercado, mayor acceso a nuevas oportunidades

y fortalecen su reputación frente a las diferentes partes de interés (Friede, Busch & Bassen,2015). Sin embargo, estos resultados no garantizan una mejora en la competitividad ya que debe analizarse su aplicación de acuerdo con las condiciones de cada compañía.

Para concluir, este estudio es relevante porque integra aspectos académicos, empresariales, metodológicos y sociales pues en la medida que se promueve una reflexión sobre el factor determinante de las empresas sobre un desarrollo del entorno más sostenible, se propone explorar alternativas que permitan este equilibrio para el crecimiento empresarial con responsabilidad frente a el entorno.

Marco Institucional

Smart Life SAS, fue fundada en el año 2006, por Andres Bonilla del Castillo en la ciudad de Bogotá, es una empresa dedicada a el diseño, integración y comercialización de soluciones audiovisuales. En sus 20 años de trayectoria ha estado en sectores como el de la educación, salud, y entretenimiento corporativo.

Smart Life SAS se autodefine como un hotel boutique, pues todas las soluciones que se brindan son completamente personalizadas e innovadoras, entre los servicios que se prestan están: audio, video, automatización, señalización digital, videoconferencia, redes y control y estas se especifican hacia cada necesidad del cliente. Smart Life SAS no solo es un proveedor de soluciones de tecnología, también es un aliado estratégico para organizaciones que buscan modernizar sus espacios y optimizar sus procesos mediante la tecnología.

Actualmente, Smart Life SAS, tiene presencia en diferentes regiones del país como los son Medellin, Cali y Bogotá, siendo Bogotá la sede principal; en todas se desarrollan proyectos para empresas multinacionales con operación nacional e internacional. Su personal está conformado por profesionales en Ingenieria, diseño y áreas afines que con su conocimiento desarrollan soluciones a la medida de cada cliente.

Dentro de los referentes estratégicos de la compañía y sobre los cuales se basa la cultura organizacional de la empresa se encuentra:

La misión

Brindar soluciones innovadoras de automatización, audio y video e infraestructura, acompañando a los clientes con una atención más cercana y transparente. Enfocarse en entender al detalle la necesidad de cada proyecto, actuando con excelencia antes,

durante y después de la venta, construyendo relaciones basadas en la amabilidad y el profesionalismo.

La visión

Ser reconocidos como lideres en Colombia en soluciones audiovisuales, destacándose por la innovación, la excelencia y la confianza con los clientes, proveedores, colaboradores y comunidad para el 2030.

Los Valores Corporativos son:

- ✓ *Confianza*
- ✓ *Excelencia*
- ✓ *Innovación*

En la cultura de Smart Life SAS se premia anualmente a los colaboradores que en sus labores integren los valores de la compañía ya que para la dirección es muy importante que todos los colaboradores estén conectados y alineados con la cultura organizacional, pues Smart Life SAS, no solo vende soluciones audiovisuales, sino detrás de esto hay un equipo que debe cohesionar muy bien con el cliente interno y externo para poder lograr una venta efectiva en los términos de la empresa.

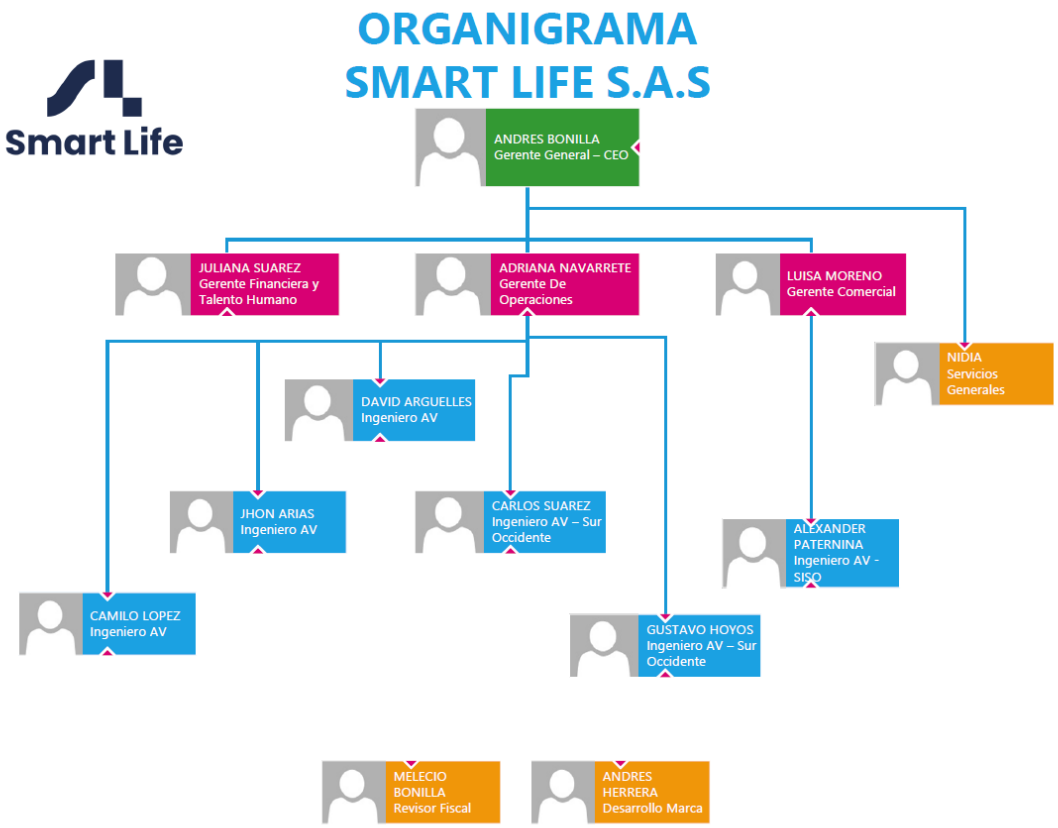
Dentro de los objetivos estratégicos actuales de la compañía están:

- ✓ Expandir la presencia de la empresa en nuevos mercados a nivel global.
- ✓ Integrar criterios ESG para poder ser más competitivos e innovadores en el mercado.
- ✓ Empezar transición hacia prácticas de sostenibilidad en empresas sin sede propia.
- ✓ Fortalecer la cultura organizacional.

- ✓ Incorporar tecnologías emergentes como la IA para automatizaciones de procesos internos.
- ✓ Mejorar la rentabilidad y eficiencia operativa.

En cuanto a la estructura organizacional Smart Life SAS, está diseñada para poder responder a los requerimientos técnicos comerciales y administrativos de cada proyecto. A pesar de que el esquema es jerárquico, se promueve el trabajo colaborativo entre las áreas para la ejecución de cada proyecto.

Figura 1
Organigrama de Smart Life S.A.S



Nota. Elaboración Propia

La estructura organizacional de la compañía presento cambios en el número de colaboradores pasando de 25 a 11 trabajadores al 31 de diciembre de 2025, como resultado de ajustes internos y decisiones estratégicas con el fin de optimizar la operación de la empresa.

En consecuencia, el diagnostico organizacional desarrollado durante el primer semestre del 2026 tomo como referencia la nueva estructura, la cual sigue vigente hasta el momento. De esta población, 10 participaron en la aplicación del instrumento RISE, lo cual equivale al 91%. Por este motivo, los resultados se interpretaron considerando las características y limitaciones de la muestra seleccionada.

Los productos y Servicios de Smart Life SAS, están divididos en cinco grandes grupos:

El principal es el de soluciones audiovisuales; donde se brindan la venta de equipos, ejecución de proyectos, servicio de sistema de audio profesional (auditorios y salas de conferencia), videowalls, carteleras electrónicas, señalización digital, sistemas de videoconferencia, asistencia presencial o remota, domótica y automatización de espacios y soluciones interactivas en microfonía.

✓ **Servicio de Soporte y Mantenimiento**; asistencia técnica, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, actualización y renovación de equipos de tecnología, capacitación final al cliente.

✓ **Consultoría y diseño;** Asesoría en planos de tecnología, diseño de espacios y especificación de equipos y gestión de proyectos bajo PMI, que garantizan el alcance la calidad y el cumplimiento en tiempos.

✓ **Distribución de marcas;** Distribuidor autorizado en Colombia de reconocidas marcas internacionales en tecnología como SENNHEISER y UDE, LAIA lo cual respalda la capacidad de la empresa de ofrecer soluciones de alta calidad.

✓ **Infraestructura de Redes y telecomunicaciones;** Suministro de equipos (UPS-RADIOS-SWITCH-AP´S), configuración, diseño, instalaciones de redes eléctricas de baja y media tensión.

Como parte de su actividad comercial SMART LIFE SAS ha atendido clientes de diferentes sectores. De acuerdo con los registros internos de la compañía 2024-2025, se identifican relaciones comerciales con empresas del sector energético, industrial, educativo y de servicios, entre ellas Celsia, Cementos Argos, Henkel Colombiana, Compensar, Pontificia Universidad Javeriana. Esto deja en evidencia que las soluciones audiovisuales que ofrece la compañía tienen aplicación a diferentes sectores organizacionales y tiene un alcance alto para poder abordar nuevos mercados. (SMART LIFE SAS, registros internos de clientes 2024-2025).

Figura 2

Productos y Servicios de Smart Life S.A.S

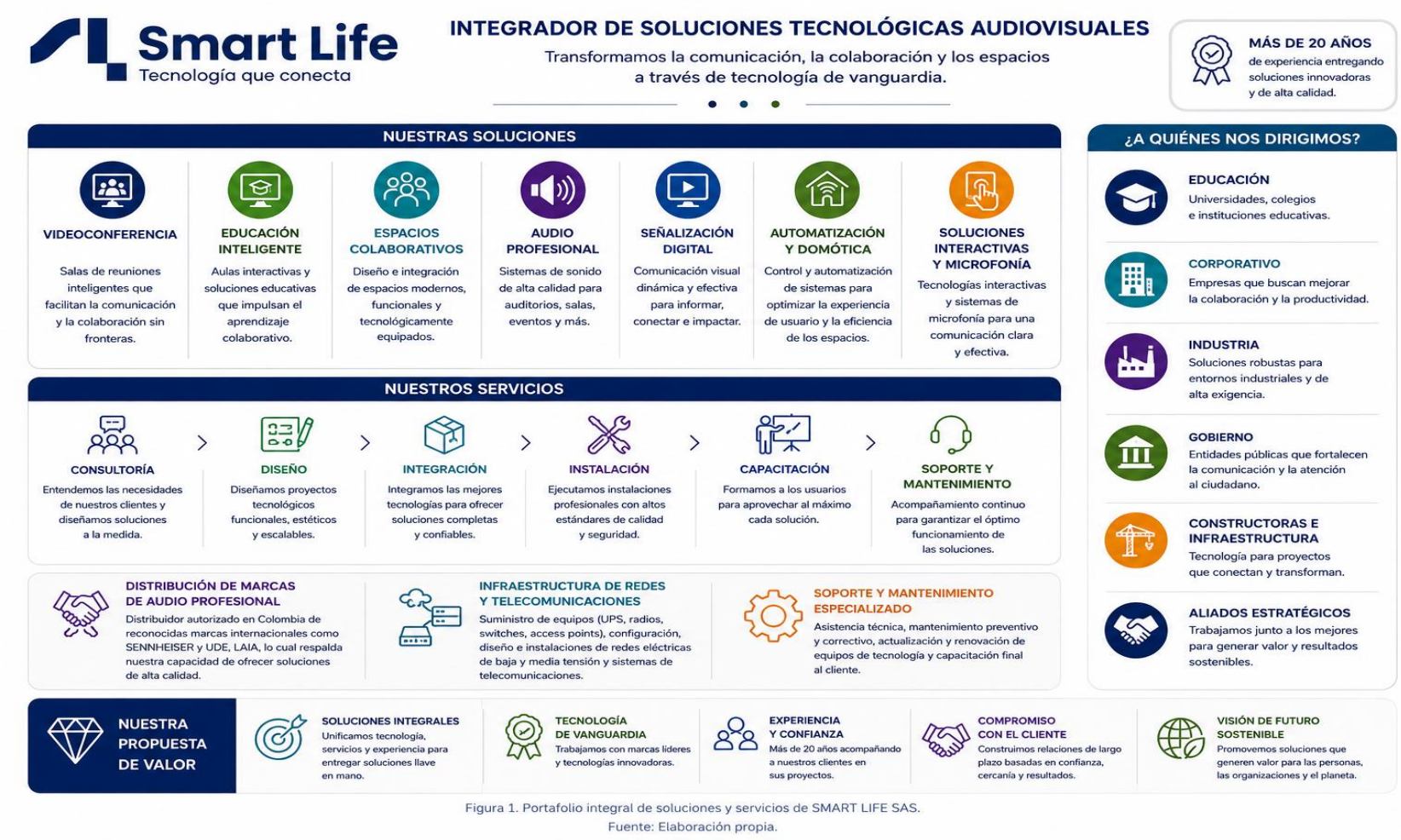


Figura 1. Portafolio integral de soluciones y servicios de SMART LIFE SAS.
Fuente: Elaboración propia.

Nota. Elaboración Propia.

Ahora, el sector de tecnología audiovisual en Colombia ha crecido de manera acelerada en la última década, esto ha sido por todo el impulso que ha tenido la transformación digital en las organizaciones ya sean de carácter público o privado. Esta industria se encuentra estrechamente ligada a los mercados de TI y se encuentra ubicada dentro del sector de tecnología y comunicaciones.

A pesar de no existir cifras oficiales sobre el segmento audiovisual ProColombia (2023) destaca la digitalización acelerada y como tras el COVID-19, se adoptaron modelos de trabajo hibrido que hicieron que la demanda aumentara de manera importante en soluciones de videoconferencia y herramientas que permitieran mantener la productividad en entorno de trabajos separados. Esta tendencia también creció de manera exponencial en el sector educativo quien de manera transversal con la tecnología

potencializó espacios de plataformas virtuales, aulas interactivas y enriquecieron la experiencia de aprendizaje en la educación desde la primera infancia hasta la educación superior.

Al mismo tiempo las organizaciones comenzaron a transformar sus espacios físicos en entornos inteligentes, lo cual hizo que los modelos de trabajo ahora se vieran de manera más flexible, creativa y colaborativa (ANDI, 2023), haciendo que la tecnología sea un aliado estratégico para captar clientes.

Este cambio no solo impacta la forma en cómo se hacen las cosas en las empresas, sino que también impulsó el crecimiento acelerado de las tecnologías de información y telecomunicaciones (TIC) en Colombia. Según ProColombia (2023) y ANDI (2023) representan el 3.5% del PIB, y donde más campo de acción tiene es en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

De esta manera el crecimiento del sector TIC, favorece a empresas como SMART LIFE SAS que operan desde las soluciones tecnológicas. Otro punto que genera una

oportunidad para SMART LIFE SAS es su servicio especializado que permite tener puntos a favor en expansión especialmente en las regiones de mayor concentración empresarial en desarrollo tecnológico

El sector de las TIC está compuesto en su gran mayoría por pequeñas y medianas empresas, y las cualidades que más se valoran son la capacidad de innovar de manera temprana, la personalización de soluciones y el servicio post venta (ANDI, 2023). De esta manera, SMART LIFE SAS cuenta con características organizacionales que pueden ayudar a su diferenciación a nivel comercial, entre ellas su trayectoria de veinte años, la oferta de soluciones personalizadas, la distribución de marcas internacionales del sector audiovisual, lo cual genera una propuesta de valor, pero no permite establecer una posición especifica frente a sus competidores ya que como empresa no mide esos indicadores comparativos de participación en el mercado o posicionamiento sectorial. Asimismo, incorporar los criterios ESG es una oportunidad para fortalecer estos procesos internos y prepararse para las expectativas del mercado.

Por último, este sector y Smart Life SAS enfrentan desafíos importantes no solo a nivel comercial sino de sostenibilidad, ya que es un mercado que avanza tan rápido que los equipos se vuelven obsoletos de manera acelerada, hay competidores de bajo costo y la única manera de competir es haciendo la diferencia, creyendo en el capitalismo consciente, fortaleciendo la propuesta de valor mediante la calidad del servicio, la innovación, la incorporación progresiva de las prácticas de sostenibilidad que vayan de acuerdo con las capacidades de la empresa.

Marco Contextual y Conceptual

1. Concepto de Sostenibilidad y su evolución a nivel organizacional en Colombia

Normalmente cuando se piensa en el concepto de sostenibilidad, se piensa en verde, reciclar, y medio ambiente, pero esta visión es limitada frente a la evolución que ha tenido este concepto en la parte empresarial y académica. La sostenibilidad ha empezado a aplicarse de manera integral, en dimensiones no solo ambientales sino también económicas, sociales e internas de las organizaciones.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1987), el desarrollo sostenible se define como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Esta definición no solo es importante en el papel, sino organizacionalmente marca un antes y un después en las organizaciones que tienen la mentalidad de solo generar riqueza, pues ahora ya no solo basta con eso sino es importante también ser reconocido como entidad de transformación social y ambiental.

Para esto, las empresas deben tener practicás responsables en todos sus niveles para lograr un equilibrio entre la ganancia, la protección del medio ambiente y el bienestar social de su entorno. Según Elkington (1997), este enfoque se conoce como **el triple bottom line,** en este, se plantea que la organización debe medir su gestión y desempeño en tres pilares fundamentales: **lo económico, lo social y lo ambiental.** Desde esta perspectiva, la sostenibilidad implica integrar esos elementos como parte fundamental de la estrategia y la cultura organizacional pasando de centrarse solamente en rentar y orientándose en generar valor, acceder a nuevos mercados, fidelización de clientes y reputación a nivel empresarial.

Asimismo, estudios posteriores como los de Duarte y Torres (2020) señalan que la sostenibilidad ha evolucionado como parte importante de la gestión estratégica en el cual las empresas implementan los criterios sociales, ambientales y económicos en diferentes participaciones para generar una ventaja competitiva y fortalecer la reputación frente a sus stakeholders. De la misma manera, Gomez y Velez (2015) señalan que la sostenibilidad ha pasado de ser una filosofía a enfoque que impactan de manera real e integral el entorno. Por este motivo se indica que la sostenibilidad empresarial no se limita a solo cumplir las reglamentaciones y normas vigentes sino es un proceso continuo de transformación empresarial con el fin de generar un valor sostenible en el tiempo.

Uno de los más reconocidos estándares en la evolución de la sostenibilidad empresarial es el Global Reporting Initiative (GRI). Este fue creado en 1997 y su principal propósito es establecer estándares para la elaboración de informes de sostenibilidad, su objetivo es evidenciar de manera transparente la gestión en manera ambiental, social y gobernanza de las organizaciones, esto facilita la comparación y rendición de cuentas con diferentes stakeholders (GRI,2021).

Mas allá de una herramienta, se ha convertido en un elemento estratégico para las empresas, pues estandariza la medición del impacto en materia de sostenibilidad y ayuda a la toma de decisiones. Eccles y Klimenko fundamentaban que la adopción de estándares como GRI, no solo responde a ser transparente con la información y procesos sino también a construir reputación, acceder a mercados y generar confianza (Eccles & Klimenko,2019).

En Colombia, las prácticas de sostenibilidad de las grandes corporaciones también pueden influir en las condiciones comerciales que establecen con sus aliados estratégicos. Aunque estas condiciones no son siempre de carácter legal, su cumplimiento puede convertirse en un requisito para mantener una relación comercial.

Este punto es espacialmente relevante para empresas pequeñas o medianas que dependen de clientes de mayores tamaños. En el caso de SMART LIFE SAS, un cliente que representa una porción significativa de los ingresos, establece como condición comercial la calificación mínima del 80% en (RUC), y adicional a esto ya estableció una solicitud verbal con expectativas relacionadas a los criterios ESG para el año 2029, sin que a la fecha se encuentre como una exigencia legal frente a este punto. Este cambio de paradigma da lugar a lo que algunos autores denominan “gestión estratégica de la sostenibilidad”, en la que las decisiones empresariales ya no solo integran factores económicos sino ambientales y sociales también (Duarte & Torres,2020).

Por otro lado, la ISO 26000, que fue creada en el 2010, da una guía internacional sobre responsabilidad social, con un enfoque humano, pues sus principales cimientos son los derechos humanos, la ética organizacional, las prácticas laborales y el desarrollo comunitario (ISO,2010).

En conjunto todos estos marcos más unos adicionales como el del pacto global de las naciones unidas del año 2000 (ONU, 2015), promueven una nueva manera de hacer empresa, orientada hacia la sostenibilidad de manera integral. En Colombia, en los últimos tiempos este criterio ha tomado relevancia, debido a que el entorno organizacional se está volviendo más exigente por tener empresas más responsables, lo cual las hace más competitivas frente a políticas públicas que se han fortalecido y permiten crear un ecosistema amigable para todos los stakeholders del momento y del futuro.

Pero eso no siempre ha sido así, pues la sostenibilidad en Colombia al inicio se realizaba con un enfoque de beneficencia, centrado en acciones como donaciones o programas de ayuda comunitaria (Gómez & Velez,2015), los cuales están bien pero no abarcan todo lo que tiene que ver con responsabilidad social empresarial (RSE) que al

final son el aporte de las empresas para construir país, no solo de manera económica sino de manera ambiental y social.

En el año 1993 bajo la ley 99, mediante la cual se creó el Ministerio del medio ambiente y se creó el Sistema Nacional Ambiental (SINA) se puede decir que se empezó a estructurar la institucionalización de la sostenibilidad de una manera más clara, pues no solo creó una estructura administrativa sino también trajo conceptos como desarrollo sostenible, responsabilidad de todas las partes en la conservación del medio ambiente y la importancia de tener consideraciones ambientales en las actividades económicas.

Después de esta, en el 2008 la política nacional del producción y consumo sostenible, la cual busca orientar a las empresas hacia la optimización de recursos, reducir impactos ambientales en procesos productivos y cambiar esquemas tradicionales de producción hacia modelos más responsables (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial,2008).

En el 2015, la firma de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) instauró una hoja de ruta global y definió metas concretas en dimensiones ambientales, sociales y económicas (ONU, 2015). Estos objetivos fueron fundamentales para que las empresas alinearan sus planeaciones estratégicas con objetivos y estándares internacionales

Mas adelante, en el 2018 Colombia implementó la estrategia de economía circular, la cual proponía un modelo de producción donde los recursos tuvieran un tiempo más prolongado en el ciclo de vida de los productos (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial,2018). Este modelo permitió tener un panorama más claro de comó las empresas y cada sector de la economía se pueden ir ajustando hacia este pilar que es tan estratégico y transversal en estos tiempos, pues ampliaron la información de RSE e innovación de recursos.

Asimismo, la sostenibilidad ha generado empleo y ha fortalecido las redes empresariales, pues entidades como el consejo colombiano de sostenibilidad (CCS), la red de pacto global y la ANDI, han impulsado una cultura organizacional más consciente, han impactado en formación de prácticas, procesos e innovación de modelos de negocio generando unas mediciones mucho más importantes para las empresas colombianas. Según la ANDI (2022), el 86%de las empresas encuestadas ya incorporan algún indicador ESG en su planeación estratégica lo que demuestra una evolución con hechos de la gestión en sostenibilidad empresarial.

2. Criterios ESG como modelo de gestión

Los criterios ESG, que por sus siglas en ingles traducen Environmental, Social, Governance. Adicional a ser un instrumento de medición para medir la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas, representa la sostenibilidad como estrategia, pues orienta las decisiones empresariales hacia el equilibrio entre lo institucional, el bienestar social, la sostenibilidad ambiental y la rentabilidad (Kotsantonis, pinney & Serafeim,2016).

En Colombia, estos criterios han adquirido más relevancia porque como se nombraba anteriormente se evidencia que no solo mejora la reputación ante el mercado y los inversionistas sino también genera un factor competitivo en las empresas a nivel global, Esto ayuda a mitigar riesgos y a generar confianza con los clientes y proveedores del sector.

A continuación, se expondrá las dimensiones de estos criterios de una manera más amplia para que se pueda evidenciar el impacto de cada uno de ellos en las decisiones gerenciales.

Dimensión Ambiental.

En este componente se evidencia el impacto de la empresa en la naturaleza, incluye aspectos como gestionar eficientemente los recursos, la reducción de emisiones, la economía circular y la adopción de tecnologías limpias (Eccles&Klimenko,2019). En el caso de SMART LIFE SAS, que pertenece al sector de tecnología, la adopción de estos criterios se puede evidenciar en la venta de equipos que tengan energías eficientes, el manejo adecuado de residuos electrónicos (RAEE) y en la adopción de prácticas que permitan generar incentivos tributarios o alianzas internacionales.

Dimensión Social.

En esta dimensión se abarca la relación de la empresa con todas las personas que rodean su entorno empresarial (colaboradores-clientes-proveedores). Las empresas que promueven una cultura organizacional basada en la equidad y el bienestar tienden a generar mayor compromiso y productividad en sus equipos, lo que impacta directamente su capacidad de innovación y sostenibilidad a largo plazo (Freeman, Harrison & Wicks,2007).

Tener esta dimensión dentro de los ejes principales en un contexto como el colombiano donde las desigualdades sociales son tan evidentes, se vuelve un elemento diferenciador, pues en la estructura de la empresa se deben alinear las políticas gubernamentales con las estrategias que permitan promover entornos laborales con inclusión, programas de capacitaciones virtuales con cronogramas claros, lo cual no solo genera un ambiente sano de trabajo o reputación con la sociedad cercana, sino también puede abrir puertas con clientes que tienen entre sus criterios de selección el compromiso social.

Dimensión de Gobernanza.

La gobernanza, hace referencia a los mecanismos mediante los cuales las organizaciones establecen su dirección, control, promueven la transparencia, la rendición de cuentas considerando siempre lo que le interesa a su entorno estratégico (OCDE,2016). Implementar prácticas de gobernanza en una empresa como SMART LIFE SAS, que se encuentra en un sector donde aspectos como la reputación y la confianza son determinantes significa estar más a la vanguardia en mecanismos de rendición de cuentas, tener prácticas que respalden internamente un crecimiento responsable y sostenible y ser atractivos ante los mercados internacionales.

Dimensión Económica

Estudios demuestran que las empresas con buen desempeño ESG, tienden a mejorar su rentabilidad, hay, menor riesgo y mayor resiliencia ante la crisis (Friede, Busch &Bassen, 2015). Pues la inversión global está más enfocada hacia empresas sostenibles que permiten acceder a créditos preferenciales y a alianzas internacionales lo cual hace que la sostenibilidad no sea un gasto adicional sino una estrategia de crecimiento y expansión. Es por este motivo que implementarlo en una empresa como SMART LIFE SAS, le daría oportunidades para licitar más a nivel nacional e internacional y adicional mejorar su oferta de valor con los nuevos stakeholders que pueda encontrar en el camino.

Es importante mencionar que si bien los criterios ESG son un modelo de gestión que orienta a la toma de decisiones con sostenibilidad, implementarlos requiere de estándares de referencia que permitan medir, gestionar, y reportar el desempeño en cada una de estas dimensiones. De esta manera, herramientas como Global Reporting Initative (GRI) y estándares internacionales como la ISO 26000 son guías para que las organizaciones estructuren su manera de trabajar en materia

ambiental, social y de gobernanza ayudando a la evaluación de su impacto y transparencia frente a sus stakeholders (GRI,2021; ISO,2010).

De tal manera, los criterios ESG, no actúan de manera aislada, sino que se articulan con estas normas para tener una implementación efectiva; esto permite a las empresas pasar de objetivos estratégicos a acciones medibles y naturalmente comparables.

3. Adaptación de la sostenibilidad en empresas de tecnología

En las últimas dos décadas el sector de la tecnología ha sido protagonista, no solo en su participación importante en la economía mundial, sino por su impacto ambiental, consumo energético, el tema de la obsolescencia tecnología y los modelos productivos con los que innovaron en responsabilidad social, adicional a esto, también han influenciado en cómo se comunica, aprende y percibe el mundo con el entorno que lo rodea (World Economic Forum, 2022).

Hablar de sostenibilidad en el sector tecnológico, implica repensar prácticas, distribución y gestión y asegurarse de que toda la conectividad que genera este sector se haga desde los principios éticos que garanticen la inclusión y la reducción de las brechas digitales (UNESCO, 2023).

A continuación, se plantearán dos casos de éxito en la adaptación de prácticas sostenibles en empresas de tecnología.

El primero es Apple; esta empresa es líder en implementar sostenibilidad en el sector, desarrolla programas de reciclaje de dispositivos, usa materiales reciclados , opera con energías 100% renovables, impulsa políticas de economía circular como “Daisy” el cual después de un previo escáner desarma el iPhone de manera óptima para recuperar los materiales que aún son valiosos y como empresa ya integró metas de carbono neutralidad en toda su cadena de suministro para el año 2030, cuando es

algo de agenda 2050 (Apple, 2023). Con esto Apple ha logrado conseguir ser un diferenciador y generar más confianza y solidez entre sus inversionistas.

El segundo es Claro, esta empresa tiene presencia en varios países latinoamericanos y en sus programas tiene optimización de energía en antenas, reciclaje de dispositivos e inclusión digital en comunidades rurales (América Movil,2023). Adicional, en Colombia su presencia en la gestión de residuos electrónicos y la modernización de su infraestructura tecnológica ha sido importante y se ha comprometido con el ODS 7 que está enfocado en la energía asequible y no contaminante y el ODS 10, que se enfoca en reducir las desigualdades.

El compromiso de estas dos compañías con la sostenibilidad no solo ha modernizado el negocio y lo ha vuelto más competitivo sino también ha impulsado transformaciones sostenibles a nivel global, encontrando aliados estratégicos que los hace contribuir al bienestar del planeta sin dejar de lado la rentabilidad del negocio.

Aunque las experiencias de Apple y Claro permiten reconocer diferentes prácticas de sostenibilidad en el sector tecnológico, su escala operativa y de recursos es diferente a la de empresas como la de SMART LIFE SAS. Por esta razón, su utilidad en la presente investigación no es hacerlo igual a ellos sino identificar que practicás pueden adaptarse a una empresa pequeña como la gestión responsable de residuos electrónicos, el fortalecimiento de prácticas internas o la selección de equipos con criterios de eficiencia energética.

Pero este no es un camino fácil. Adoptar la sostenibilidad en un sector como este, enfrenta varios desafíos. Uno de los esenciales es la rápida obsolescencia tecnológica, esta genera una cantidad grande de residuos electrónicos y hace que exista una gran demanda hacia el consumo de materiales no renovables (OECD,2021)

Pues el crecimiento de micro sectores como el streaming y contenidos digitales han hecho que incremente el consumo energético de torres de datos y redes.

Otro desafío importante es el acceso limitado a tecnología, en especial en un país como Colombia donde garantizar acceso a innovación tecnológica es una barrera importante, en específico en zonas rurales o poblaciones vulnerables, donde la brecha digital es muy grande (CEPAL, 2022).

Como se ha dicho anteriormente, adoptar la sostenibilidad implica compromiso interno para fortalecer gestiones y procesos y externo para convertirse en un referente como agente de cambio en el sector. Smart Life SAS, podría incorporar prácticas en la selección de equipos, gestión de residuos, capacitación integral entre la sostenibilidad y la tecnología a clientes-proveedores-colaboradores abriendo oportunidades para mejorar su hoja de vida como empresa con certificaciones verdes, generando alianzas con fábricas globales y mercados internacionales que valoren este tipo de enfoque.

4. Sostenibilidad Organizacional como ventaja competitiva

Para nadie es un secreto que el sector empresarial en las últimas dos décadas se ha vuelto más dinámico y es importante tener factores de diferenciación y estratégicos para ser competitivos. Las organizaciones que integran practicás sostenibles en su modelo de negocio fortalecen posicionamiento de marca, son eficientes operativamente, innovan constantemente y tienen más facilidad a acceder a mercados internacionales (Porter & Kramer,2011)

De esta manera, los Criterios ESG se han convertido en un nuevo marco estándar para los inversionistas y consumidores que demandan transparencia, propósito y responsabilidad corporativa (PWC,2022). Lo cual hace que las empresas que los integran alineen sus intereses económicos con una responsabilidad y bienestar hacia la sociedad y el planeta. Sin embargo, es importante aclarar que los criterios ESG, no constituyen

sostenibilidad en sí misma, sino son una herramienta que permite estructurar y evaluar el desempeño de las empresas en estas dimensiones.

Entre las estrategias más relevantes que tienen las empresas que logran consolidar la sostenibilidad como ventaja competitiva son:

- Reutilización y reciclaje en sus procesos de producción o venta
- Incorporación de tecnologías limpias
- Formación de equipos con responsabilidad social y ambiental
- Implementación de indicadores y estándares internacionales en los procesos de las compañías.

A continuación, se mostrarán dos casos de éxito a nivel latinoamericano que permitirán evidenciar como la sostenibilidad organizacional es clave como ventaja en el mercado ya que aparte de los impactos ambientales generaron innovación, mejoraron su reputación y rentabilidad a largo plazo.

El primero es Globant S.A, fue fundada en el 2003 en Argentina por cuatro emprendedores, hoy en día cuenta con 27.000 empleados y cotiza en la bolsa de Nueva York. Atiende clientes como Google, Coca-Cola, Disney y su objeto social es por medio de la tecnología ayudar a reinventarse organizacionalmente (Globant, 2023).

Globant, predica desde el ejemplo pues se ha destacado por su cultura organizacional centrada en el ser humano, la innovación sostenible y la diversidad. Esto le ha permitido posicionarse como una de las empresas tecnológicas más sostenibles en América Latina (Corporate Knights, 2023).

Para Globant la sostenibilidad se volvió ventaja porque innovó con el propósito, por su cultura organizacional tiene atracción y retención de talento humano, sus inversionistas y su mercado lo buscan porque siempre integran los

criterios ESG en sus operaciones, pues su visión consiste en “reinventar el presente para construir un futuro sostenible”. Esto ha hecho que participe en proyectos internacionales donde estos criterios son fundamentales. En el 2022 lanzaron la iniciativa Be Kind, la cual busca promover prácticas ambientales, de bienestar para empleados y proyectos de tecnología con impacto positivo en el planeta (Globant, 2022).

El segundo es Grupo Eikon, fue fundado hace veinte años en Bogotá, Colombia, tiene clientes como Nutresa, Suzuki, Terpel, entre otros. Su objeto social es mercadeo, generación de contenidos digitales, publicidad. Por su enfoque digital el producto final que ofrecen minimiza el impacto ambiental, su selección de proveedores responsable es uno de sus diferenciales en el sector, optimiza el consumo eléctrico en los proyectos de gran escala y un constante en ellos es su plan de trabajo para la capacitación de su personal en prácticas sostenibles.

A través de alianzas internacionales Eikon ha fortalecido su presencia en Colombia, pues con sus prácticas responsables y la adopción de estándares ambientales mejoró su competitividad y crecimiento (ProColombia, 2023).

Los casos presentados muestran distintas formas de incorporar la sostenibilidad en la gestión empresarial, sin embargo, sus resultados no pueden aplicarse directamente a empresas de menor tamaño. Para SMART LIFE SAS, el desafío está en identificar prácticas ESG viables y acordes a sus recursos y necesidades, con el fin que pueda contribuir al fortalecimiento interno de su gestión y a mejorar su propuesta de valor.

5. Metodologías de Análisis Estratégico en Sostenibilidad Organizacional

Hablar de sostenibilidad empresarial, no puede quedarse solo en palabras, sino se requieren de hechos reales, es por esto que las metodologías que permitan evaluar, planificar y medir esta integración tienen un peso tan importante en esta integración. De esta manera es necesario aclarar que existen diferentes herramientas y modelos que permiten llevar a la acción estas implementaciones en las organizaciones, a continuación, se describirán tres de las que se consideran son más interesantes para la toma de decisiones.

Metodologías Agiles

Se basan en principios de flexibilidad, colaboración y mejora continua, al aplicarla en sostenibilidad empresarial, busca que este sector responda de manera dinámica a los desafíos sociales, de gobernanza y ambientales (Rigby, Sutherland &Noble, 2018).

Su enfoque se centra en prototipar soluciones sostenibles, medir resultados en corto tiempo y ajustar las estrategias que permitan cumplir con el objetivo. Esta metodología tiene un enfoque de creación y aprendizaje continuo en la organización, lo cual sería una gran posibilidad para Smart Life SAS ya que es un grupo pequeño y se adaptarían más fácil a las soluciones planteadas.

Un caso de éxito de esta metodología es Interface Inc., compañía estadounidense fundada en 1973, que es líder mundial en fabricación de alfombras modulares, esta empresa es referente global en sostenibilidad industrial, gracias al compromiso de ser carbono negativo para el 2040 (Interface, 2022).

Entre las muchas estrategias que integraron en metodologías agiles y le permitieron mejorar su modelo de gestión e impulsar una cultura organizacional menos jerárquica y orientada al propósito, hay una estrategia muy importante conocida como Climate Take Back donde los equipos de ingeniería, diseño y sostenibilidad en periodos

de corto tiempo están trabajando conjuntamente para hacer soluciones basadas en economía circular y minimizar emisiones, entre los resultados más importantes de esta estrategia se encuentran las alfombras emissions zero, que tienen carbono negativo, reducción del 96% de emisiones de gases de efecto invernadero y aumento de materiales reciclados en su producción (Interface, 2022).

Pensamiento Lean

Esta metodología busca eliminar desperdicios, optimizar procesos generando más valor con menos recursos. Nace en Toyota y se ha reproducido como una manera de mejorar la eficiencia operativa disminuyendo el impacto ambiental (Womack & Jones, 2003).

Su enfoque está basado en tener procesos más limpios con disminución de residuos y generación de valor para la compañía y sus colaboradores; se implementa mediante un mapa de flujo de valor que identifica los desperdicios en el proceso y el Kaizen, que por medio de todos los niveles jerárquicos de la organización impulsa a la mejora continua.

Su mejor caso de éxito es Toyota Corporation, fundada en 1937 en Japón, reconocida por ser una de las automotrices más grandes e innovadoras a nivel global. Su fama no es solo por la calidad de sus productos sino por cómo ha transformado la industria a través de esta metodología, revolucionando lo que se conocía en producción y colocando bases para la eficiencia moderna en esta área (Liker, 2004).

Más que un método, se trata de una filosofía por medio de la cual Toyota ha logrado disminuir costos, mejorar la eficiencia energética, reducir el impacto ambiental de cada uno de sus procesos y fortalecer su cultura organizacional, pues hace parte al trabajador de las soluciones, al final, son ellos los que se encuentran día a día en el

proceso y los empodera saber que con sus aportes están generando un beneficio no solo para la empresa sino para el planeta.

Entre los muchos aportes que han hecho se encuentra el Toyota Prius, primer carro hibrido de producción masiva, apostando al hidrogeno verde como fuente energética, reducen inventarios innecesarios, reportaron una reducción del 22% de CO2 en el 2020 con respecto al 2013 incrementando significativamente el uso de energías renovables (Toyota, 2021).

Todas estas prácticas han hecho que Toyota sea un referente mundial en sostenibilidad de producción y demuestre que una empresa puede ser rentable, ágil y consciente con sus puntos sociales y ambientales.

Metodología RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial)- Universidad EAN

Esta es una metodología integral, pues busca medir y evaluar el grado de sostenibilidad en las organizaciones, uniendo todos los criterios ESG, tiene un enfoque diagnosticó participativo, que permite medir el desempeño sostenible de las organizaciones y las oportunidades de mejora mediante una evaluación estructurada. Su aplicación permite analizar la gestión de las empresas a partir de las valoraciones de los participantes y utilizar estos resultados como insumo para la formulación de las estrategias y el fortalecimiento de la empresa. (Universidad EAN, 2021)

A diferencia de otras metodologías que abordan la sostenibilidad solo como un apartado, la metodología RISE propone una visión que considera las interrelaciones y conexiones entre las partes, propone comprender la sostenibilidad no como acciones aisladas sino como un proceso integral que debe estar alineado con la planeación estratégica de la compañía. En este sentido, el modelo se fundamenta en principios de

mejora continua y pensamiento integral, los cuales han sido reconocidos como elementos claves para la gestión sostenible en las organizaciones (Duarte & Torres, 2020).

Desde un punto de vista metodológico, RISE tiene una característica importante y es su enfoque participativo, es una metodología que involucra a los colaboradores que se tengan dispuestos en la muestra y en el proceso de evaluación mediante el instrumento de encuesta bajo la escala de Likert, enfoca todo desde la percepción de cada uno de ellos lo cual genera información valiosa desde cada una de las áreas de la compañía sobre cultura organizacional, nivel de apropiación de la sostenibilidad y las oportunidades de mejora. Según Hernandez Sampieri et al. (2023), utilizar instrumentos cuantitativos basados en percepción permite identificar patrones y tendencias que ayudan a tomar decisiones organizacionales.

Además, RISE no se limita solo a la medición, sino detecta cuantitativamente hacia dónde se deben formular las acciones de mejora. Pues a partir de los resultados se identifican las brechas y se pueden estructurar las estrategias que ayuden a fortalecer la sostenibilidad en la organización. RISE se alinea con lo planteado por Eccles y Klimenko (2019), quienes indican que las empresas que gestionan la sostenibilidad de forma estructurada generan ventajas competitivas y mejoran su reputación.

De esta misma manera, RISE resulta pertinente para empresas de tamaño pequeño y mediano debido a su flexibilidad, aplicabilidad y enfoque participativo lo cual es apropiado frente a modelos y metodologías más robustas para empresas más grandes, Rise se adapta a y facilita la adopción de acciones concretas sin requerir altos niveles de sofisticación.

Por último, RISE es una herramienta que no solo diagnostica, sino que también orienta a la transformación organizacional alineando la gestión con tendencias actuales del entorno y las exigencias del mercado. Su aplicación no solo aporta al análisis de la

empresa, sino que contribuye al desarrollo de metodologías en sostenibilidad empresarial a nivel Colombia.

Diseño Metodológico de la Consultoría

El diseño metodológico de esta investigación fue estructurado como un estudio de caso único de SMART LIFE SAS bajo un enfoque mixto, de carácter aplicado, con alcance descriptivo-propositivo y diseño no experimental de corte transversal orientado mediante un razonamiento deductivo. Para esto se emplearon herramientas cuantitativas que se apoyaron en la metodología RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial), hecha por la universidad EAN (2020). Esta metodologia, permitió hacer un diagnóstico completo del nivel de sostenibilidad empresarial y las brechas estratégicas a través de la percepción de los colaboradores; lo cual permitió analizar e interpretar variables del diagnóstico.

De manera complementaria, se utilizaron herramientas como PESTEL y DOFA más la revisión documental de la compañía para contextualizar los resultados y posteriormente utilizarlas para formular una propuesta de incorporación de criterios ESG.

En este sentido se adoptó un enfoque de investigación aplicada, ya que no solo se esperaba generar conocimiento teórico sino también proponer soluciones a una problemática organizacional especifica. Según Hernandez Sampieri y Baptista (2023). Este tipo de investigación es caracterizada por su orientación a solucionar problemas en contextos reales, lo cual fue pertinente para una organización como SMART LIFE SAS que se encuentra en funcionamiento.

En cuanto al alcance, el estudio tuvo un carácter descriptivo ya que busco caracterizar el estado actual de la empresa frente a la incorporación de criterios ESG y

las variables asociadas a la competitividad tales como innovación, percepción organizacional y capacidad de adaptación al entorno (Hernández Sampieri et al., 2023).

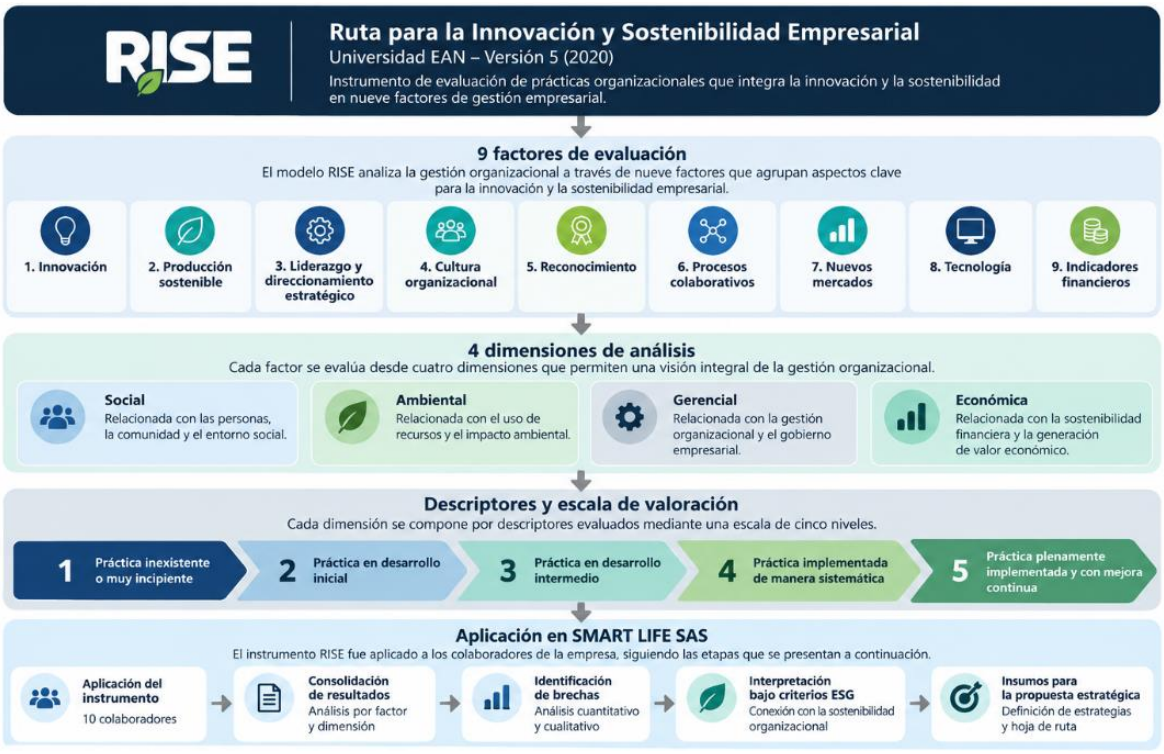
Desde las fuentes de información la investigación tuvo un enfoque mixto, el cual se basó en la recolección de datos a través de RISE, lo que permitió medir la percepción de los colaboradores frente a distintas dimensiones de la compañía. Este enfoque ayudó a identificar de manera más fácil los patrones y tendencias en la organización y generó información objetiva para la formulación de estrategias. Según Hernandez Sampieri et al. (2023), estos estudios ayudan a analizar fenómenos mediante la medición de variables y el uso de instrumentos estructurados que favorecen la veracidad de los resultados.

Por otro lado, el estudio tuvo fundamento en un enfoque de razonamiento deductivo, ya que partió de marcos teóricos generales que tratan sobre sostenibilidad organizacional, criterios ESG y RISE y se aplicó a un caso particular como lo es SMART LIFE SAS. Hacerlo de esta manera permitió contrastar la teoría con la realidad, lo cual permitio la interpretación de resultados y formular estrategias basados en evidencia. De acuerdo con Hernandez Sampieri et al. (2023), el enfoque deductivo se caracteriza por partir de lo general para analizarlo en contextos particulares lo cual es propio de las investigaciones aplicadas.

Por último, en términos de temporalidad, esta investigación es considerada un estudio con corte transversal ya que la recolección de la información se realizó en un tiempo determinado, evaluando el estado actual de la compañía a nivel de sostenibilidad integral y tiende a ser también una investigación propositiva, puesto que a partir de los resultados obtenidos se formularon estrategias, hoja de ruta con estructura hacia la incorporación futura de criterios ESG en SMART LIFE SAS. Esta investigación no incluyo la implementación ni la medición de los efectos futuros de estas estrategias.

Figura 3

Estructura del Modelo RISE y su aplicación en SMART LIFE SAS



Nota. Elaboración propia a partir de la estructura del instrumento RISE y del procedimiento en SMART LIFE SAS

Tabla 1
Matriz Metodológica

OBJETIVO	VARIABLE	HERRAMIENTA
1. Diagnosticar el estado actual de la integración de los criterios ESG en SMART LIFE SAS por medio del modelo RISE con su respectivo análisis cuantitativo de las variables.	*Ambiental: Medir prácticas de sostenibilidad productiva, economía circular, emisiones, aguas residuales, planes, sellos y certificaciones ambientales y asignación de recursos para gestión ambiental. *Social: Medir ambiente laboral, satisfacción/bienestar, comunicación, reconocimiento, asociatividad e impacto en la sociedad. *Gobernanza: Medir nivel de documentación en ética, valores, política anticorrupción, liderazgo, direccionamiento estratégico, prospectiva, gestión del conocimiento y capacidad organizacional para responder al entorno.	Modelo RISE con encuesta estructurada tipo Likert aplicada a los colaboradores de SMART LIFE SAS.
2. Analizar qué oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades tiene SMART LIFE SAS con relación a la sostenibilidad de acuerdo con los resultados del diagnóstico realizado.	Ambiental: Analizar las capacidades y brechas relacionadas con gestión ambiental y economía circular frente a las exigencias del entorno. *Social: Analizar las capacidades organizacionales relacionadas con colaboradores, grupos de interés y prácticas socialmente responsables. *Gobernanza: Analizar la capacidad de adaptación frente a condiciones externas.	Modelo RISE para identificar fortalezas y debilidades internas; PESTEL para identificar oportunidades y amenazas del entorno; matriz DOFA estratégica para integrarlos resultados internos y externos.

OBJETIVO	VARIABLE	HERRAMIENTA
3. Formular estrategias para la integración de los criterios ESG que articulen la realidad de la compañía y se orienten a fortalecer la competitividad de SMART LIFE SAS.	Ambiental: Fortalecer la gestión ambiental y economía circular. *Social: Mejorar la cultura organizacional sostenible y desarrollo de alianzas estratégicas. *Gobernanza: Fortalecimiento y documentación de ética y gobernanza, capacidad de adaptación y planeación estratégica. *Transversal ESG: Integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio.	Herramienta DOFA estratégica y análisis de vacíos estratégicos como insumos para la formulación de las seis estrategias ESG.
4. Diseñar un sistema de indicadores que permita monitorear viabilidad, adopción y resultados esperados de las estrategias propuestas para la sostenibilidad y competitividad de SMART LIFE SAS.	las variables Ambiental, Social y Gobernanza, medibles a través del nivel de implementación, cumplimiento, adopción y resultados esperados de las estrategias ESG propuestas.	Hoja de ruta estratégica y sistema de indicadores de gestión, resultado e impacto, incluyendo actividades, responsables, tiempos estimados, entregables, presupuesto y prioridades.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Externo

La herramienta que se empleo fue el análisis PESTEL, ya que permite identificar y revisar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan directa o indirectamente a la compañía tanto en su gestión como en la aplicación de la sostenibilidad.

Esta herramienta fue útil en la investigación ya que hacer cualquier implementación, en este caso de sostenibilidad en una compañía no depende únicamente de la organización sino del entorno que la rodea. A través del PESTEL, se logró comprender e interpretar como los factores externos influyen positiva o negativamente en la integración de los criterios ESG y como estos se pueden convertir en oportunidades y fortalezas en el mercado.

Según Johnson, Scholes y Whittington (2017), esta herramienta es estratégica para comprender el contexto macro ambiental de las empresas y llevarlas hacia una buena toma de decisiones hacia la sostenibilidad. Los resultados de su aplicación sirvieron como elementos para el análisis DOFA que permitió contrastar los factores internos y externos para obtener una visión mucho más detallada que respaldo las estrategias propuestas para el objetivo de estudio.

Análisis Interno

El análisis interno de la empresa Smart Life SAS, se realizó a partir de la aplicación de la herramienta modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial), la cual fue diseñada por la Universidad EAN que permitió diagnosticar el nivel de madurez que tiene en la actualidad la empresa a nivel de sostenibilidad. Este modelo evaluó cómo está la gestión empresarial desde un plano que abarca las dimensiones económicas, sociales, ambientales y de gobernanza identificando obstáculos, avances y mejoras en cada una de ellas.

Se eligió este modelo por su enfoque de variables cuantitativas y la participación que tienen los colaboradores, pues al aplicársele a cada uno de ellos, estos tienen la oportunidad de expresar su percepción frente a estas dimensiones de la compañía. Después de esto, estas percepciones se registraron en una matriz que permitió ver de manera estadística y general todas las percepciones. Para de esta manera entender cultura y valores de la organización a nivel de sostenibilidad.

De acuerdo con la universidad EAN (2021), este modelo tiene como pilar la mejora continua y el pensamiento que interrelaciona todas las variables como una sola y no como partes separadas, esto promueve la reflexión que la sostenibilidad es un elemento estratégico y no es solo para cumplir reglamentaciones.

Con el propósito de complementar la información obtenida mediante la metodología RISE, se contrastaron los principales hallazgos con la documentación disponible, para esto se revisaron estados financieros 2024-2025, el certificado de evaluación RUC, los borradores de ética empresarial y manual de prevención en lavado de activos. Con esta revisión se complementó los avances que ya existen en la organización y los pendientes por formalización. Hacer esto, permitió diferenciar las percepciones de los colaboradores de los hechos respaldados con documentos, sin asumir que la calificación del diagnóstico RISE constituye por si sola la evidencia absoluta de cumplimiento de prácticas ESG, Los resultados de esta revisión se presentan en los anexos, en la matriz de triangulación.

Por último, la aplicación de este modelo permitió identificar las oportunidades de mejora de la compañía, planear acciones y hacer una hoja de ruta hacia la sostenibilidad empresarial que se alinee con la planeación de Smart Life SAS y los ODS.

Población, Muestra y Ficha técnica

La población de estudio fue de 11 colaboradores y la muestra fue de 10 empleados, el 91% de colaboradores de Smart Life SAS, estas personas están distribuidos en tres áreas (administrativa, audiovisuales e infraestructura). Estas tres áreas son esenciales para el funcionamiento de la organización y entre todas aportan de manera diferente a los objetivos estratégicos de la compañía. Según Hernandez Sampieri et al. (2023), la población es el conjunto total de elementos que tienen cosas en común relevantes para la investigación, por este motivo es completamente pertinente tomar un gran porcentaje de los colaboradores de la organización para obtener una visión completa del diagnóstico.

La muestra fue representativa vs la población de estudio, como se indicó la muestra es de 10 colaboradores vs una población de 11 personas, debido al tamaño pequeño de la empresa en colaboradores. La participación de los trabajadores desde las diferentes áreas permitió recoger perspectivas diversas sobre la situación organizacional y una vista más panorámica sobre las percepciones y experiencias personales de los empleados en nivel de innovación, satisfacción y reconocimiento.

Hacer una cobertura del 91% de la población no elimina las limitaciones propias de un instrumento basado en percepciones. Entre estas se encuentra la subjetividad de las respuestas, el desconocimiento de la información que cada participante pudiera tener sobre los procesos empresariales y su experiencia o posición dentro de la organización. Igualmente, la participación de la gerencia general pudo darle una perspectiva un poco menos ambigua a el diagnostico ya que por su conocimiento general de la compañía daba más certezas del estado

actual de esta. Por este motivo se contrasto la información del diagnóstico con documentación organizacional disponible.

La técnica de recolección de información fue de manera cuantitativa, mediante la aplicación del modelo RISE, que maneja un tipo de encuesta tipo Likert, que permitió medir niveles de satisfacción, percepciones, asociados a cultura organizacional vs la sostenibilidad integral generando información que ayudó a identificar los patrones y oportunidades de mejora para la formulación de estrategias propuestas.

El periodo de aplicación fue el primer semestre del año 2026, como fase diagnostica, para identificar oportunidades de mejora y poder tomar las mejores decisiones estratégicas para la empresa.

Ficha Técnica del Instrumento

Tabla 2
Ficha Técnica del Instrumento

COMPONENTE	DESCRIPCION
Nombre del Instrumento	Modelo RISE
Entidad Objeto de Estudio	SMART LIFE SAS
Grupo Objetivo	Colaboradores SMART LIFE SAS
Metodología de la Investigación	Cuantitativa
Técnica	Encuesta Digital
Población	11 colaboradores
Muestra	91%
Cobertura geográfica	Bogotá D.C

Nota Elaboración Propia.

Identificación de Variables

En esta investigación las variables fueron determinadas por el modelo RISE, desarrollado por la universidad EAN, organizado en nueve factores y cuatro dimensiones de evaluación: social, ambiental. Gerencial, económica. Estos se

enlazaban con los criterios ESG (Environmental, Social, Governance), los cuales buscan medir el nivel de compromiso que tienen las empresas con la sostenibilidad, el bienestar de sus colaboradores y la gestión de recursos.

Siendo así, estas variables permitieron medir y reconocer las percepciones de los colaboradores frente a diferentes dimensiones de la cultura organizacional, generando bastante información para las bases internas de la compañía. Según Hernandez Sampieri et al. (2023), las variables son elementos que pueden medirse y analizarse con el fin de establecer relaciones con el fenómeno de estudio. Por tal motivo en esta investigación se pretendía medir el nivel de satisfacción de los colaboradores frente a la efectividad que se tiene en la compañía en cada dimensión para de esta manera con los resultados obtenidos poder definir mejores estrategias de sostenibilidad que abarquen la responsabilidad social, ambiental y de gobernanza.

Instrumento de Medición

El modelo RISE fue el instrumento de medición seleccionado ya que como se ha mencionado anteriormente permitió diagnosticar el estado actual de la compañía a nivel interno vs la sostenibilidad de acuerdo con la percepción de los colaboradores.

Este instrumento, está estructurado en nueve factores de evaluación: innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros. Estos permitieron ir evaluando el desempeño de la empresa a nivel interno, se hizo bajo una encuesta en formato de Excel, donde los colaboradores calificaban en una escala tipo Likert de cinco puntos su percepción frente a los enunciados relacionados.

Según Hernandez Sampieri et al. (2023), los instrumentos de medición deben dar la oportunidad de recopilar información de manera precisa, válida y confiable, asegurando que la información refleje las percepciones de los colaboradores frente a la investigación. En este caso, el modelo RISE cumplió con estos criterios ya que fue diseñado bajo una metodología rigurosa y se demostró de manera practica su impacto positivo en procesos de diagnóstico y sostenibilidad organizacional (Universidad EAN, 2021).

La encuesta se hizo de manera digital a el 91% de los colaboradores. Esta modalidad fomentó una participación transparente y sincera de los colaboradores frente a los resultados que entreguen para su análisis posterior.

La aplicación de la encuesta se realizó de manera individual a 10 de los 11 colaboradores de SMART LIFE SAS, por medio de reuniones con cada uno, durante cada reunión la investigadora diligencio el Excel de cada empleado a partir de las respuestas proporcionadas verbalmente por cada participante. Posteriormente las respuestas fueron recopiladas y consolidadas en una matriz general en la cual se calcularon los resultados por factores y dimensiones. Este procedimiento permitió conservar las valoraciones individuales durante la recolección de la información y después hacer un análisis general de los resultados organizacionales. El gerente general participo como uno de los diez encuestados, por lo que su resultado fue tenido en cuenta en la consolidación general no como una fuente adicional de información.

Las respuestas obtenidas mediante la aplicación del instrumento RISE fueron consolidadas en un archivo de Excel original de la metodología y los resultados fueron generados automáticamente por las fórmulas incorporadas en esta herramienta, sin hacer cálculos manuales. Estos resultados permitieron ver el

mapa de percepción organizacional donde se evidenciaron puntos críticos de la compañía y de esta manera poder definir las estrategias orientadas a la integración de criterios ESG de la empresa.

Limitaciones del Estudio

Esta investigación presenta limitaciones relacionadas con el tamaño de la población y el alcance del diagnóstico. El estudio se desarrolló en SMART LIFE SAS, conformada por 11 colaboradores, de los cuales participaron 10 mediante selección intencional, por este motivo los resultados corresponden a las características particulares de la empresa y no se pueden generalizar hacia estadísticas de otras organizaciones con características diferentes. Adicional a esto, el instrumento RISE entrega valoraciones basadas en las percepciones de los colaboradores por lo que puede estar sujeto a interpretación, conocimiento y posibles sesgos de deseabilidad social.

Otra limitación está relacionada a la participación de la autora, quien desempeña un cargo directivo en la compañía y realizo las reuniones personalmente con cada colaborador, diligenciando el instrumento de Excel a partir de las respuestas proporcionadas por cada uno de ellos. Por este motivo, la recolección de la información no fue anónima y la relación laboral entre la autora y los participantes pudo influir en las respuestas, aunque no se manifestó temor o inconformidad durante su aplicación.

Antes de la aplicación del instrumento se explicó verbalmente a cada participante que la información seria utilizada para fines académicos, que las respuestas debían ser basadas en su conocimiento o percepción y que no era parte de su evaluación de desempeño, el papel de la autora en la aplicación del instrumento era solo como orientadora. Tampoco se utilizó un formato escrito de consentimiento informado.

Estas condiciones se reconocen como limitaciones de la investigación. Para minimizar la dependencia exclusiva de las percepciones recopiladas se complementó el

diagnóstico con revisión de información documental de la compañía, pudiendo contrastar percepciones con evidencias institucionales y contextualizar hallazgos.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico realizado en SMART LIFE SAS, tenía como propósito identificar en qué estado se encontraba la compañía frente a la integración de los criterios ESG (Environmental, Social, Governance), con el fin de reconocer sus fortalezas, oportunidades de mejora y vacíos estratégicos que facilitaran la formulación de estrategias para fortalecer la sostenibilidad y la competitividad de la empresa.

Para poder desarrollar este diagnóstico se realizó un proceso con diferentes etapas que permitieron obtener una visión general de la compañía a nivel interno y externo.

En la primera fase, se revisó el contexto de la empresa, su estructura interna y cultura organizacional. Esto permitió comprender a grandes rasgos cómo funcionaba la empresa y sus principales desafíos frente a las exigencias del mercado relacionadas con sostenibilidad, innovación y competitividad.

En la fase dos, se aplicó la metodología RISE (Ruta de innovación y Sostenibilidad Empresarial) que fue desarrollada por la universidad EAN, la cual se seleccionó por el enfoque participativo que tiene con los colaboradores de la compañía los cuales bajo su percepción permiten evaluar la sostenibilidad organizacional. Esta metodología permitió analizar dimensiones como innovación, liderazgo, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, sostenibilidad productiva, indicadores financieros y capacidad de adaptación al entorno integrándolo con los criterios ESG.

La aplicación del modelo RISE, se realizó mediante una encuesta tipo Likert, aplicada al 91% de la compañía, lo que permitió recopilar un gran porcentaje de información cuantitativa, la encuesta fue aplicada a colaboradores de diferentes áreas de SMART LIFE SAS, con el fin de garantizar que el diagnosticó no estuviera centrado únicamente en los niveles directivos.

La recolección de la información se hizo de manera digital, pues SMART LIFE SAS desarrolla la gran mayoría de actividades bajo modalidad remota. Este mecanismo facilitó la participación de los trabajadores, garantizar agilidad en la recolección de datos y permitió consolidar la información de manera más organizada para su posterior análisis.

En cuanto a los resultados cuantitativos se evidencia una percepción medio alta pues los promedios se sitúan mayormente entre los valores de 3 y 4, lo cual indica que Smart Life SAS tiene avances relevantes, pero no están consolidados, documentados o estandarizados.

A nivel general se evidencia que en cuanto a la percepción de los colaboradores los puntos más altos se encuentran en cultura organizacional con un 80.75% y los procesos colaborativos con un 75.50%, lo cual deja en evidencia una cultura organizacional basada en confianza, un talento humano comprometido con la compañía y una capacidad de respuesta, adaptación y aprendizaje alta, pues su orientación al cliente y personalización en soluciones es la fortaleza en la que más se ha trabajado.

Ahora, en las puntuaciones más bajas que son varias, se evidencia unas brechas por trabajar muy importantes, la economía circular, la gestión ambiental estructurada, formalización de procesos internos y la necesidad de indicadores de seguimiento para todos los procesos de la compañía, necesidad que fue evidenciada en la realidad de la empresa, pues SMART LIFE SAS actualmente no cuenta con un sistema formal de indicadores de gestión que permita monitorear sus procesos de una manera cuantitativa a excepción de los indicadores financieros obtenidos anualmente en los estados financieros.

Figura 4

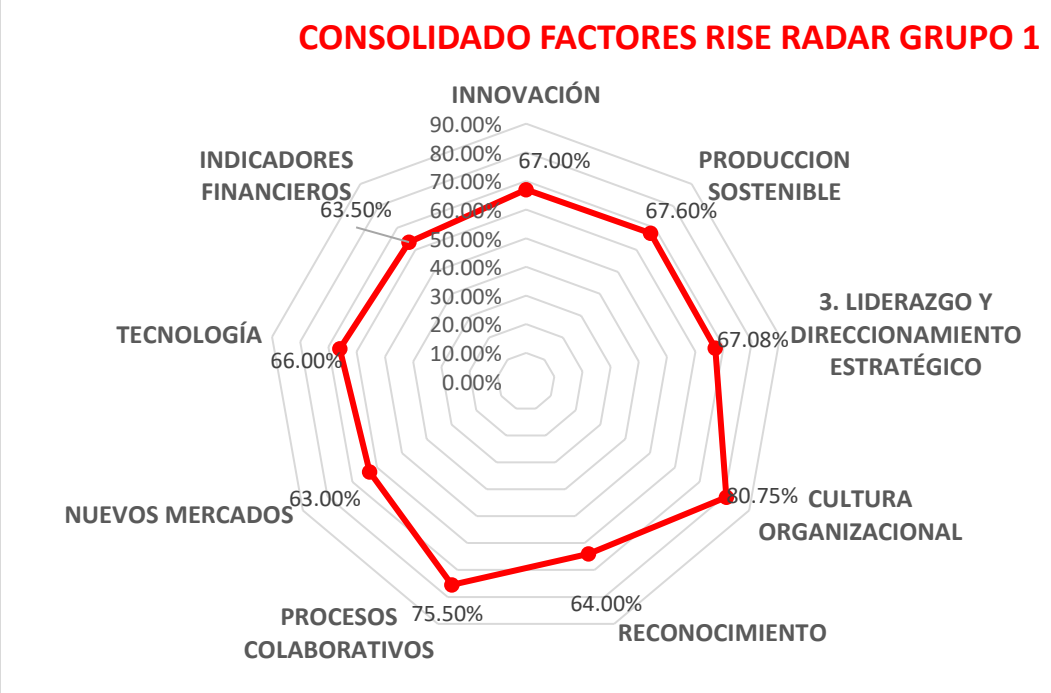
Resultados Consolidados Factores RISE

INFORME CONSOLIDADO FACTORES RISE	
FACTORES	**RESULTADO**
INNOVACIÓN	67.00%
PRODUCCION SOSTENIBLE	67.60%
3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	67.08%
CULTURA ORGANIZACIONAL	80.75%
RECONOCIMIENTO	64.00%
PROCESOS COLABORATIVOS	75.50%
NUEVOS MERCADOS	63.00%
TECNOLOGÍA	66.00%
INDICADORES FINANCIEROS	63.50%
PROMEDIO	**68.27%**

Nota. Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología RISE a los colaboradores de Smart Life S.A.S

Figura 5

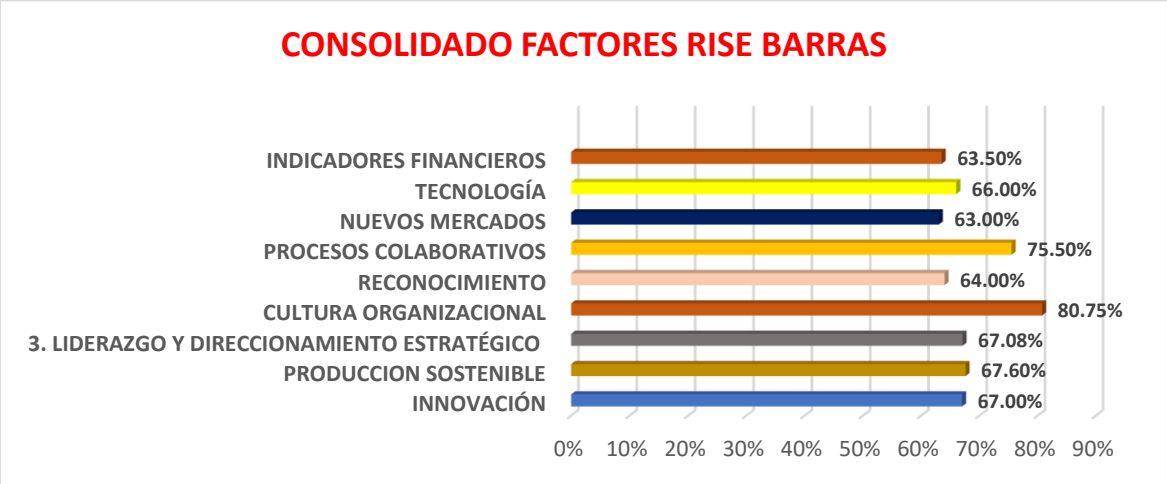
Consolidado Factores RISE Radar



Nota. Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología RISE a los colaboradores de Smart Life S.A.S

Figura 6

Consolidado Factores RISE Barras

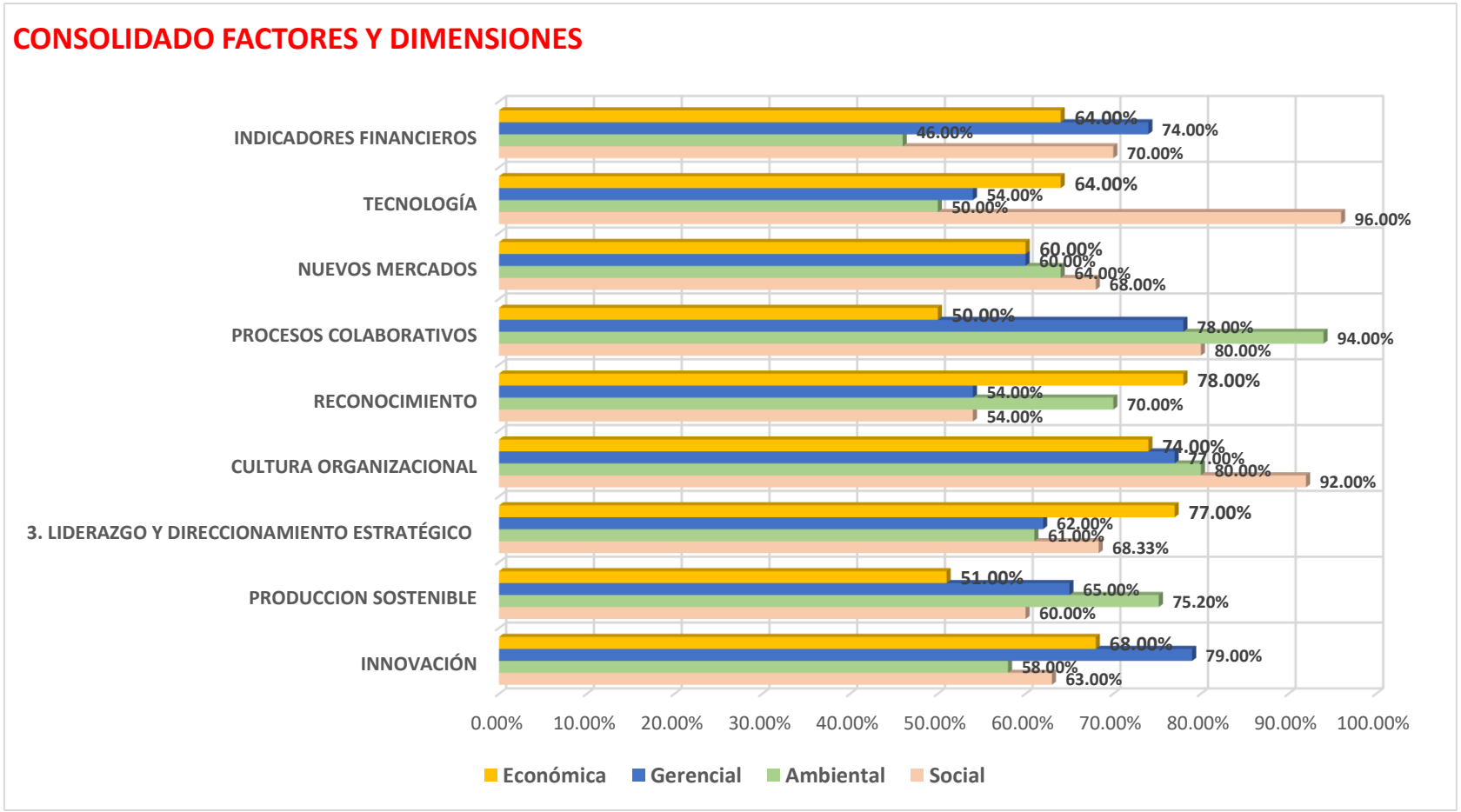


Nota. Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología RISE a los colaboradores de Smart Life S.A.S.

Cuando se empieza a revisar la relación de cada factor frente a las dimensiones social, ambiental, gerencial, económico se evidencia lo siguiente:

Figura 7

Relación entre las dimensiones y los factores evaluados mediante la metodología RISE



Nota. Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología RISE a los colaboradores de Smart Life S.A.S

INNOVACION: los ítems más altos son gerencial y económico y los más bajos son social y ambiental, lo cual indica que para los trabajadores de Smart Life SAS la innovación es percibida como uno de sus motores más importantes en cuanto a estrategia y gestión, pero aún no lo asocian de manera clara para que esta pueda ser enfocada en soluciones sostenibles.

PRODUCCION SOSTENIBLE: los ítems más altos son ambiental y gerencial y los más bajos son social y económico, se evidencia prácticas ambientales bien valoradas, pero en general nadie percibe la conexión de esta con la rentabilidad. Aquí, en este factor se encuentra un descriptor que genero la puntuación más baja, el de economía circular con un 44% donde se encuentra un trabajo importante por hacer.

LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: Los ítems económicos y sociales fueron los más altos dejando por debajo el gerencial y el ambiental, lo que se concluye de esto es que el liderazgo es percibido con buen impacto social y financiero, pero aún no se sienten apropiaciones ambientales desde allí, lo cual evidencia que no se está teniendo en cuenta la sostenibilidad como eje estratégico de la compañía.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Los más altos fueron el social y el ambiental dejando por último el gerencial y el económico. Acá es importante resaltar que es el factor más sólido del diagnóstico, la cultura organizacional es vivida con confianza, sentido de pertenencia y principios compartidos, esta puede ser una habilitadora de la sostenibilidad.

RECONOCIMIENTO: el ítem más alto es el económico y los más bajos son el social y gerencial ante esto se evidencia que los reconocimientos están más asociados a resultados con respuestas económicas que falta fortalecer el reconocimiento social por la gerencia.

PROCESOS COLABORATIVOS: Es el segundo pilar más fuerte en especial en las medidas ambientales, pero no se percibe como un factor que genere eficiencia económica.

NUEVOS MERCADOS: Este factor obtuvo el 63% siendo el mas bajo de los nueve factores evaluados, sus dimensiones más altas son el social y el ambiental, lo que indica que tiene oportunidades de entrar a nuevos mercados, pero SMART LIFE SAS, debe trabajar en la manera como los identifica, los aborda e ingresa a ellos de manera estratégica. Este resultado es importante para la investigación ya que el enfoque es la expansión hacia nuevos mercados en el periodo 2027-2028.

TECNOLOGIA: los colaboradores evidenciaron que los ítems más altos son el social y económico lo cual indica que lo ven como una fortaleza desde esos dos puntos, pero no lo ven como una herramienta ambiental lo cual deja en evidencia otra brecha importante del diagnóstico.

INDICADORES FINANCIEROS: El factor obtuvo un resultado promedio del 63.50%, pero al contrastarlo con la práctica interna se evidencio que SMART LIFE SAS, no cuenta con un sistema estructurado de indicadores para medir y monitorear de manera periódica el desempeño de sus procesos a excepción de los indicadores derivados de los estados financieros y los de salud y seguridad en el trabajo. Esta situación limita tener información objetiva para analizar los resultados y tomar decisiones por lo que desde ya se identifica como una brecha relevante para el seguimiento de los criterios ESG.

Como complemento de los resultados obtenidos en la metodología RISE, se hizo una comparación con los documentos de la empresa con el fin de fortalecer la interpretación del diagnóstico organizacional, Esta revisión permitió identificar que aunque los colaboradores perciben avances en diferentes aspectos, el nivel de madurez y

seguimiento de las prácticas empresariales presenta diferencias con las dimensiones evaluadas.

A nivel de seguridad y salud en el trabajo se identificó como evidencia que la compañía cuenta con certificación RUC, emitido por el consejo colombiano de seguridad con una calificación del 86% a corte de diciembre del 2025. Esto deja en evidencia que la compañía ya inicio avances en los aspectos evaluados por los criterios ESG. En gobernanza, se revisaron borradores del código de ética y el manual de prevención de lavado de activos, los cuales aún no cuentan con la aprobación de gerencia para su implementación.

En la dimensión ambiental, la empresa no cuenta con un plan formal de gestión de aparatos eléctricos y electrónicos RAEE, lo cual guarda relación con las oportunidades de mejora señaladas en el diagnostico. Al solicitar documentación de seguimiento organizacional, se pudo poner en evidencia que la compañía no elabora informes periódicos de gestión por áreas, aunque dispone de información financiera y antecedentes de SST.

En conclusión, se evidencia que Smart Life en su diagnóstico está en un punto exacto de madurez organizacional, tiene una base en cuanto a cultura muy sólida, esta se encuentra alineada con sus valores lo que minimiza las barreras ante posibles cambios en la gestión sostenible de la compañía y adicional se reconoció que las percepciones de los colaboradores son una fuente relevante para identificar las tendencias y prioridades de mejora pero requieren contrastarse con documentación de la compañía para evidenciar aciertos y limitaciones.

El principal desafío radica en ordenar, estructurar y alinear lo que ya existe bajo una lógica de criterios ESG que permita ver de manera clara en todos los niveles de la compañía a la sostenibilidad como una ventaja competitiva.

Como complemento del diagnóstico hubo una tercera parte donde se implementó la herramienta PESTEL, la cual se utiliza para analizar factores externos que pueden influir en mayor o menor proporción a la organización. Aplicar esta herramienta permitió comprender que la sostenibilidad empresarial no depende solo de factores internos sino también de cómo se esté comportando el entorno en donde se desarrolla la empresa que va desde tendencias hasta responsabilidad empresarial y competitividad.

La herramienta PESTEL también permitió reconocer que el sector en donde esta SMART LIFE SAS, se encuentra en constante transformación debido a temas como transformación digital, innovación tecnológica, aumento de exigencias ambientales y de gobernanza. Esto permitió evidenciar que el entorno de la organización demanda organizaciones más sostenibles, adaptables y estratégicas.

La valoración del impacto de los factores identificados en el PESTEL, se realizaron a partir de un criterio cualitativo, considerando su posible incidencia sobre las operaciones de la compañía a nivel de costos y cumplimiento de las obligaciones gubernamentales. Se clasifico como impacto alto lo que se considera significativo en alguno de estos aspectos, medio los que tienen incidencia potencial pero moderada. Esta clasificación se hizo desde el análisis de contexto entre la organización y el entorno sin tener una escala numérica para la ponderación.

Para esta interpretación en el PESTEL, también se hizo distinción entre las obligaciones legales aplicables a la empresa, requisitos comerciales y practicás voluntarias de sostenibilidad, esto permitió reconocer que no todas las expectativas relacionadas con criterios ESG, son exigencias regulatorias, aunque pueden ser relevantes para ser competitivos.

Tabla 3
Herramienta PESTEL

Factor	Análisis	Impacto
Político	En Colombia se ha promovido políticas orientadas a la sostenibilidad, la economía circular y la responsabilidad empresarial, en línea con la Agenda 2030 (ONU, 2015). Para SMART LIFE SAS, este contexto es un entorno favorable para incorporar los criterios ESG y poder alinearse con las expectativas privadas y gubernamentales; sin embargo, hay requisitos e incentivos que van cambiando en la medida del tiempo y es importante que la compañía se mantenga actualizada para adaptar oportunamente los procesos y no perder competitividad.	Medio
Económico	El sector de tecnología tiene oportunidades de crecimiento impulsadas por la transformación digital (ProColombia, 2023). Aun así, los factores como la inflación, la volatilidad cambiaria y la competencia pueden afectar la inversión en sostenibilidad. Para este escenario SMART LIFE SAS, debe trabajar en optimizar los recursos, fortalecer la eficiencia operativa e incorporar criterios que le permitan mejorar la rentabilidad y responder mejor a los cambios del mercado.	Alto
Social	Existe una tendencia alta de conciencia social frente a la sostenibilidad, lo que aumenta la exigencia de prácticas responsables por parte de clientes y stakeholders (ONU, 2015), generando presión sobre las empresas para adoptar criterios ESG para seguir vigentes en el mercado. Esta es una gran oportunidad para SMART LIFE SAS, pues esta adopción mejoraría su reputación organizacional al formalizar las practicás alineadas a los criterios ESG, esto incrementaría la confianza de clientes y aliados, favoreciendo el acceso a nuevos y mejores mercados.	Alto
Tecnológico	La digitalización y el avance acelerado de tecnología es sinónimo de oportunidades clave para fortalecer la innovación y competitividad empresarial (ProColombia, 2023), aunque exigen adaptación constante y capacidad de anticipación. Este punto le exige a SMART LIFE SAS mantenerse actualizado y vigente con las tendencias del mercado, pero adicional a esto también implica mayores inversiones, mejor proceso de capacitación para poder responder a las demandas del mercado.	Alto

Factor	Análisis	Impacto
Ecológico	Las normativas ambientales han aumentado en temas como economía circular, gestión de residuos y reducción de emisiones, en el marco de estrategias nacionales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018). Esto impacta de manera directa a SMART LIFE SAS, ya que su actividad está asociada a la comercialización e instalación de equipos tecnológicos que pueden generar residuos de aparatos electrónicos. sí la empresa no formaliza las prácticas de gestión ambiental y trazabilidad de estos procesos puede perder competitividad ante clientes que en su proceso de contratación tienen los criterios ESG como estándar mínimo para trabajar con ellos; hacerlo por el contrario puede fortalecer la compañía, marcarla como diferenciadora y fortalecer la propuesta de valor	Alto
Legal	El fundamento normativo ha evolucionado hacia mayores exigencias en sostenibilidad, transparencia y gobernanza, lo que obliga a las organizaciones a fortalecer sus prácticas internas y de gestión organizacional (Johnson et al., 2017). Para SMART LIFE SAS, esto tiene un impacto interno pues implica fortalecer políticas internas, disminuir riesgos legales y mejorar la confianza de los clientes y aliados estratégicos que hagan parte del fortalecimiento organizacional con el fin de mantener la ventaja competitiva.	Alto

Fuente: Elaboración Propia

Este informe es el punto de partida para la matriz DOFA, la definición de estrategias ESG y la hoja de ruta de sostenibilidad de Smart Life SAS. Cuando se realizó la matriz DOFA estratégica, permitió evidenciar de manera más clara las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas relacionadas con la sostenibilidad organizacional, facilitó relacionar factores internos con externos para poder obtener una visión más amplia sobre la situación actual de la empresa y las posibilidades de fortalecerse frente a los criterios ESG.

Esta matriz se convirtió en una herramienta estratégica para poder reconocer qué es una ventaja competitiva de SMART LIFE SAS y cuáles son los vacíos organizacionales que requiere trabajar. De la misma manera permitió ver riesgos y oportunidades que pueden influir de manera alta o baja en la capacidad de avanzar hacia un modelo más sostenible y competitivo.

Análisis de los resultados

Partiendo de los resultados obtenidos de la aplicación de RISE y el PESTEL, se realizó un análisis estratégico mediante la matriz DOFA, esto con el propósito de identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de SMART LIFE SAS con relación a la sostenibilidad empresarial. Para esto se tomó como base diferentes descriptores evaluados, clasificando como debilidades las variables internas con resultados bajos, fortalezas las variables internas que tuvieran resultados altos y oportunidades y amenazas factores externos que pueden influir positiva o negativamente la competitividad de la compañía.

Dado que este modelo permite medir el nivel de desempeño de la compañía en porcentajes, se definieron rangos de interpretación que facilitan identificar los factores estratégicos como se nombraran a continuación:

Se considerará fortaleza las variables internas con porcentajes iguales o superiores al 75% siempre y cuando sean coherentes con la cultura organizacional de la compañía. Las oportunidades se identificarán a partir del análisis del entorno realizado mediante la herramienta PESTEL y se considerara oportunidad toda aquella condición externa que puede aprovechar SMART LIFE SAS para mejorar su sostenibilidad y competencia en nuevos mercados.

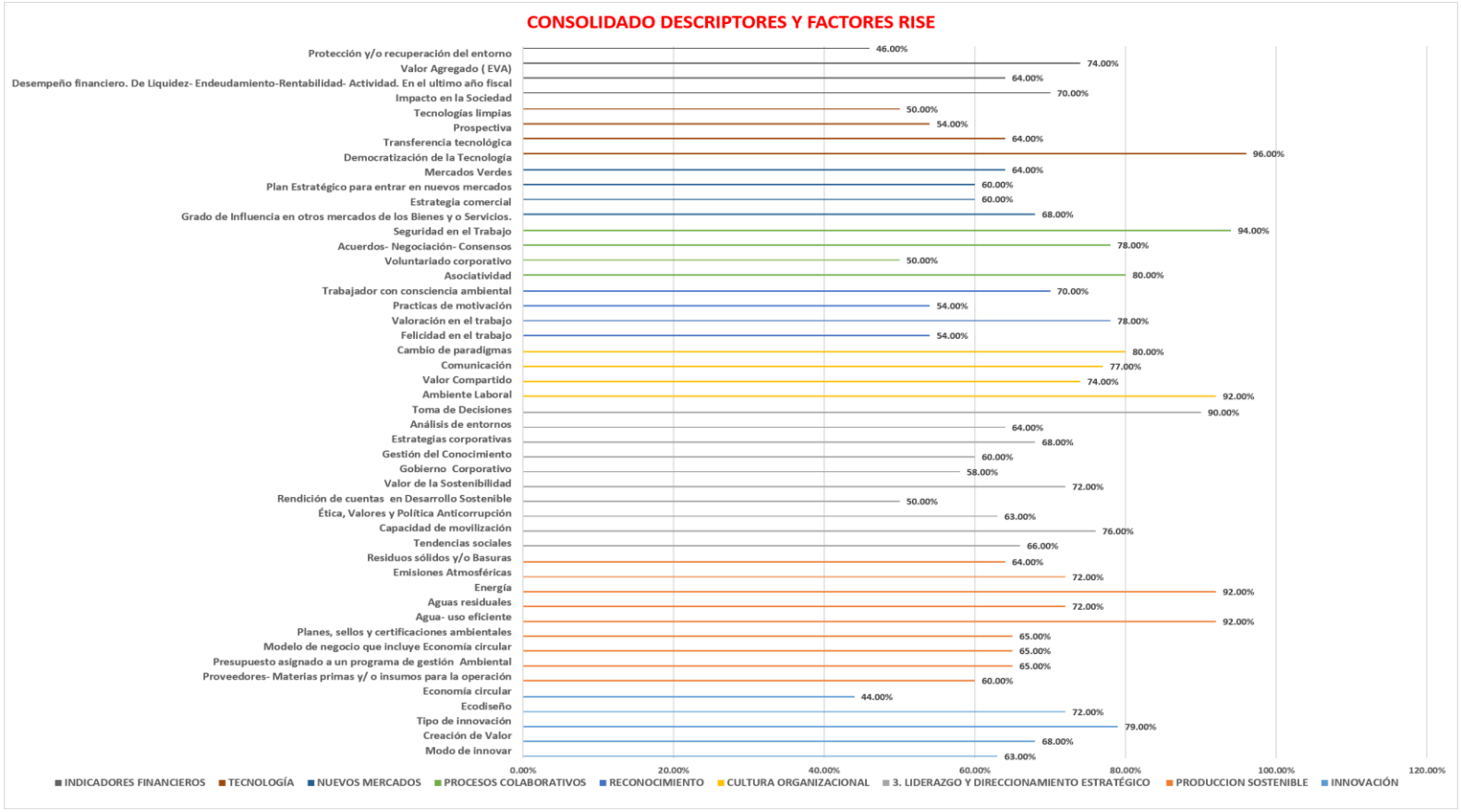
Por su parte, se considera debilidades las variables con porcentajes por debajo de 60% pero que tienen esencia interna y dependen de la gestión de la compañía y por último se consideró amenaza las variables con niveles inferiores al 60% pero que tienen esencia externa y son riesgos estratégicos para la empresa.

Este enfoque se fundamenta en la metodología DOFA propuesta por Weihrich (1982), la cual permite formular estrategias basado en un análisis interno y externo de la organización, De la misma manera Johnson, Scholes y Whittington (2017), indican que el análisis estratégico requiere comprender necesidades internas de la empresa contra condiciones externas para poder tomar decisiones. De esta manera articular la matriz RISE con el PESTEL y la DOFA, ayuda a pasar de datos de un diagnóstico a insumos estratégicos.

Es importante resaltar que estos criterios corresponden a una clasificación propia de la investigación con el fin de minimizar la subjetividad en la interpretación de resultados y facilitar la toma de decisiones, lo cual se encuentra fundamentado en lo planteado por Hernandez Sampieri et al. (2023), quienes destacan la validez de establecer criterios propios en investigaciones aplicadas siempre y cuando no se pierda la coherencia entre los datos y su justificación.

Figura 8

Relación entre Descriptores y Factores RISE



Nota. Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología RISE a los colaboradores de Smart Life S.A.S

La grafica muestra el consolidado por descriptores y factores evaluados en el diagnosticó RISE, A partir de estos resultados es que se va a construir la matriz DOFA.

Identificación de Variables DOFA

A partir del análisis de los resultados del modelo RISE y bajo los criterios previamente establecidos se identificaron los factores internos y externos que inciden de manera importante en la sostenibilidad organizacional de SMART LIFE SAS.

Fortalezas

Alto nivel de la democratización de la tecnología (96%)

Seguridad en el trabajo (94%)

Ambiente laboral positivo (92%)

Toma de decisiones (90%)

Debilidades

Bajas prácticas de economía circular (44%)

Baja protección y/o recuperación del entorno (46%)

Baja rendición de cuentas en desarrollo sostenible (50%)

Capacidad prospectiva limitada (54%)

Oportunidades

Crecimiento del sector tecnológico impulsado por la transformación digital.

Clientes que valoran prácticas empresariales sostenibles para la contratación.

Incremento de políticas y tendencias asociadas a la responsabilidad empresarial, economía circular y sostenibilidad.

Posibilidad de diferenciarse en el mercado por la incorporación de prácticas ESG.

Amenazas

Incremento en exigencias regulatorias con referencia a sostenibilidad, gestión ambiental y gobernanza

Inflación y volatilidad cambiaria que podría afectar las inversiones requeridas para la implementación de las iniciativas en ESG

Cambios acelerados del sector que pueden afectar la competitividad de la empresa ante una incapacidad de adaptación a las nuevas dinámicas del sector.

Aumento de las exigencias ambientales y criterios de sostenibilidad por parte de los clientes en sus procesos de contratación.

Tabla 4

Matriz DOFA Estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FO	**FA**
FORTALEZAS	*Aprovechar la democratizacion tecnologica y la capacidad de innovacion para abrir nuevos mercados *Apalancarse en la seguridad en el trabajo como una practica consolidada para fortalecer la incorporacion de lso criterios ESG . *Apoyarse del buen ambiente laboral para fortalecer la comunicacion de la empresa y poder hilar la cultura con los criterios ESG *Utilizar la capacidad actual que tiene la compañia para tomar decisiones y la tecnologia con el fin de responder a las nuevas tendencias en responsabilidad empresarial y sostenibilidad.	*Utilizar la capacidad tecnologica de la empresa para responder al incremento en las exigencias de sostenibilidad y mantener o aumentar la competitividad. *Aprovechar la democratizacion de la tecnoligia para tomar decisiones y responder de manera rapida a los cambios del sector. *Aprovechar el buen ambiente laboral para facilitar la adopcion de nuevas practicas sostenibles y facilitar la adaptacion ante los cambios del entorno. *Apoyarse en la seguridad en el trabajo para fortalecer el componente social frente a las nuevas exigencias ESG de todas las partes interesadas.
	DO	**DA**
DEBILIDADES	* Usar a su favor el incremento de politicas y tendencias en sostenibilidad y economia circular para hacer la estructura de gestion ambiental de la compañía. *Aprovechar que los clientes valoran las practicas de sostenibilidad y gobernanza para formalizar las politicas ambientales,eticas y de gobernanza de la empresa. *Aprovechar las nuevas exigencias ambientales para fortalecer las acciones de proteccion y recuperacion del entorno, para que progresivamente se vuelvan un elemento diferenciador. *Utilizar el crecimiento del sector para fortalecer la capacidad prospectiva de la empresa mediante el analisis de tendencias y oportunidades del mercado.	*Mejorar la capacidad de prospectiva de la empresa para poder anticiparse a los cambios del entorno. *Fortalecer las practicas de economia circular y proteccion del entorno para minimizar el riesgo frente al incremento regulatorio a nivel ambiental y de sostenibilidad del gobierno y partes interesadas. *Fortalecer la rendicion de cuentas en el gobierno corporativo para poder responder a las exigencias de transparencia y etica organizacional. *Darle prioridad a la estructura en gestion ambiental teniendo en cuenta las restricciones que podrian presentarse por la inflacion y la volatilidad cambiaria.

Nota. Elaboración Propia

En esta matriz se evidencia la articulación entre los factores internos y externos y facilita la formulación de estrategias que fortalecerán la sostenibilidad organizacional de SMART LIFE SAS. Aquí se observa que la empresa cuenta con fortalezas muy importantes, especialmente en tecnología, seguridad en el trabajo, toma de decisiones y

ambiente laboral las cuales apoyan su proceso de expansión y consolidarse con una reputación en el sector como una empresa sostenible e innovadora en el mercado.

De la misma manera se evidencia la necesidad de fortalecer aspectos como la práctica de economía circular, protección y recuperación del entorno, la rendición de cuentas y la capacidad de reacción, lo cual es clave para mejorar la competitividad de la compañía. Asimismo, se identifican riesgos importantes asociados a factores externos como las normas vigentes en sostenibilidad, sector cambiante que requiere respuestas estratégicas.

Después de haber hecho el diagnostico RISE y la matriz DOFA estratégica se identifican cinco vacíos importantes que limitan integrar la sostenibilidad a la gestión de SMART LIFE SAS. Estos vacíos hacen referencia a ausencia en estructura, procesos y estrategia que permitan articular los criterios ESG en toda la organización.

1. **No se tiene una estructura formal de gestión ambiental**
   Se identifica que no hay estructura en gestión ambiental, al no tener presupuesto, baja práctica de economía circular y certificaciones no consolidadas se evidencia la ausencia de un sistema estructurado en gestión ambiental que permita alinearlo a los criterios ESG. Esta brecha se hace importante frente a las constantes exigencias con sostenibilidad y economía circular que se identificaron en el análisis externo.
2. **Mínima formalización de políticas internas de gobernanza**.
   No hay formalización en las prácticas de gobernanza en la compañía, especialmente en factores relacionados con la rendición de cuentas en desarrollo sostenible y gobierno corporativo. Este vacío limita la capacidad de la organización para demostrar ante su entorno su nivel de buenas prácticas internas y externas a nivel de transparencia y sostenibilidad.
3. **Baja capacidad de prospectiva y adaptación al entorno.**
   No hay una visión estratégica que involucre maneras o estrategias para anticiparse a los cambios del entorno, lo cual es vital en un ambiente tan dinámico como el que se vive ahora en el mundo organizacional y aumenta el

riesgo de no ser competitivo. Por este motivo se identificó que se debe fortalecer los mecanismos de análisis de tendencias y análisis del mercado.

4. **Baja estructura estratégica para acceder a nuevos mercados**
   A pesar de que SMART LIFE SAS cuenta con capacidad de relacionamiento y trabaja con otros actores, el factor de nuevos mercados obtuvo un resultado del (63%) siendo el mas bajo de los nueve factores evaluados. De esta misma manera, hubo descriptores como estrategia comercial y plan estratégico con porcentajes del (60%). Esto pone en evidencia una necesidad de fortalecer la planeación para identificar y aprovechar las oportunidades de expansión. Asimismo, las alianzas estratégicas pueden convertirse en un medio para facilitar el acceso a nuevos mercados y mejorar el posicionamiento de la empresa.
5. **La sostenibilidad no hace parte de la planeación estratégica**
   Hasta el momento la sostenibilidad no se ha visto como un modelo de negocio lo cual limita integrar la sostenibilidad de manera integral en la compañía pues el poco enfoque que hay en este aspecto es de carácter operativo y no estratégico. Esto crea la necesidad de evolucionar hacia una visión estratégica que incorpore los criterios ESG en la toma de decisiones, en la planeación, y en el valor agregado que genera la compañía.

Resultados de la Solución

De acuerdo con el diagnóstico realizado, el análisis de factores externo e internos a través de la matriz DOFA y la identificación de vacíos en la empresa SMART LIFE SAS, se hace un conjunto de estrategias que permiten integrar la sostenibilidad de manera integral en la compañía. Este proceso busca potencializar las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades del entono y responder a amenazas y debilidades identificadas.

Como consecuencia, las estrategias propuestas se orientan a cerrar las brechas identificadas especialmente en dimensiones como gestión ambiental, gobernanza y capacidad de reacción. En este sentido, se busca consolidar la sostenibilidad como un eje transversal en toda la organización alineándolo a los criterios ESG. A nivel ambiental,

se prioriza la gestión de residuos tecnológicos y el fortalecimiento de la economía circular, en gobernanza, se propone fortalecer las prácticas de ética, rendición de cuentas y transparencia con sus aliados estratégicos, en el aspecto social se busca fortalecer la cultura organizacional y la comunicación interna y de igual manera, se plantea mejorar la capacidad de anticipación ante los cambios del sector , aprovechar las alianzas empresariales e incorporar progresivamente los criterios ESG ante el portafolio a los clientes con el fin de identificar oportunidades comerciales en nuevos sectores económicos.

Para esta propuesta, la expansión hacia nuevos sectores económicos se entiende como la posibilidad de participar en proyectos de contratación en diferentes mercados, sin que se haya definido alguno en específico. SMART LIFE SAS cuenta con registro único de proponentes (RUP) y registro único de contratistas (RUC) los cuales respaldan su participación en ciertos procesos de contratación. De igual manera, uno de los clientes más representativos en ventas de la compañía manifestó de manera verbal su intención en considerar los criterios ESG como criterio de contratación para el año 2029, lo cual evidencia la importancia de preparar la organización para responder a expectativas de sostenibilidad de sus clientes actuales y fortalecerse para participar en futuras oportunidades comerciales.

Cabe aclarar que las estrategias planteadas no son acciones aisladas sino hacen parte de una propuesta integral que enlaza diagnostico con análisis y proyección para la empresa. Implementar estas estrategias permitirá a SMART LIFE SAS mejorar su competitividad, su posicionamiento en el mercado siendo reconocida como una empresa del sector de tecnología innovadora y sostenible.

Tabla 5

Diseño de Estrategias RISE/ ESG

Estrategia	Dimensión ESG	Objetivo	Acciones
Implementación de un sistema de gestión ambiental sostenible	Ambiental	Diseñar e implementar un sistema de gestión ambiental que integre economía circular y cumplimiento de estandares ambientales	*Definir politica Ambiental *Mejorar la gestion de residuos tecnologicos *Tener un presupuesto ambiental *Evaluar certificaciones ambientales
Mejorar el modelo de gobernanza y ética organizacional	Gobernanza	Mejorar el modelo de gobernanza de SMART LIFE SAS mediante la formalizacion de practicas de etica, transparencia y rendicion de cuentas que ayuden a mejorar la gestion organizacional y genere mas confianza a los grupos de interes.	*Capacitar en gobernanza y transparencia. *Crear Politicas anticorrupcion *Rediseñar codigo de etica *Determinar lineamientos de transparencia y rendicion de cuentas.
Evolucionar hacia una cultura organizacional sostenible	Social	Fortalecer la cultura organizacional mediante la integracion de los criterios ESG en los procesos de la compañía.	*Medir Clima Organizacional *Mejorar la comunicación interna *Hacer programas de sensibilizacion ESG
Fortalecimiento de la capacida de adaptacion como estrategia	Gobernanza	Fortalecer la capacidad de analisis del entorno y hacer planeacion estrategica que permita anticiparse a los cambios del mercado y responder ante las necesidades o exigencias del sector.	*Integrar ESG en planeacion *Analizar tendencias *Evaluar escenarios del mercado *Crear un comité de estrategia
Desarrollo de alianzas estratégicas sostenibles	Social	Fortalecer las alianzas estrategicas con partes de interes relevantes del sector con el fin de aprovechar la capacidad de asociatividad que tiene la empresa, aprender a identificar las oportunidades comerciales que faciliten el acceso a nuevos mercados incorporando los criterios de sostenibilidad en estos relacionamientos.	*Participar en redes empresariales *Generar convenios comerciales *Identificar de todos los stakehordelrs cuales son verdaderamente aliados estratégicos
Integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio	Transversal	Integrar progresivamente lis criterios ESG en la planeacion estrategica de la compañía, de manera que la sostenibilidad vaya generando valor, posicionamiento y competitividad de manera gradual.	*Rediseñas la propuesta de valor *Comunicar enfoque sostenible a clientes *Definir indicadores para medir avances y resultados en la incorporacion de los criterios ESG.

Nota. Elaboración Propia

Como punto de partida para la implementación de la propuesta, la empresa tiene una gestión que aún no se encuentra formalizada ni integrada de manera transversal en la compañía. En cuanto a la parte ambiental, SMART LIFE SAS, no cuenta con un sistema estructurado en gestión ambiental, políticas, programas o gestión de residuos, no tiene un presupuesto para esta área, ni certificaciones; tiene pequeñas actividades que se han hecho de manera informal para ir involucrando al personal y su entorno en materia ambiental, pero nada formalizado. En cuanto a gobernanza se requiere hacer y formalizar todo lo relacionado con ética, anticorrupción y transparencia. A nivel social a pesar de que la empresa cuenta con un ambiente laboral bueno, requiere avanzar en la apropiación de los criterios ESG dentro de su cultura organizacional. De la misma forma, la empresa requiere mejorar su capacidad de prospectiva para poder anticiparse a los cambios del entorno y fortaleces sus estrategias internas y externas. Y por último requiere incorporar a nivel transversal la sostenibilidad, no solo por cumplir con un requisito sino porque haga parte del ADN de la compañía.

Después de esto, con el fin de evaluar la viabilidad de las estrategias propuestas se diseñó una hoja de ruta estratégica que lo que quiere es orientar de una manera progresiva la integración de los criterios ESG a la compañía SMART LIFE SAS.

Esta propuesta se construye con base en el tamaño actual de la empresa y su estructura operativa por ende no solo pretende mejorar criterios sociales, ambientales y de gobernanza sino fortalecer la competitividad en el sector.

A partir de esta base, la hoja de ruta se tradujo en seis estrategias propuestas con actividades, responsables, tiempos, entregables, indicadores, presupuesto y nivel de prioridad, permitiendo establecer de una manera concreta como monitorear su implementación frente al estado inicial identificado en el diagnóstico y evaluar su incorporación para el periodo 2027-2028.

El presupuesto estimado para la implementación de las seis estrategias se construyó mediante un ejercicio de estimación preliminar de los costos tomando como referente las actividades definidas en la hoja de ruta y las orientaciones obtenidas por personas con experiencia en gestión ambiental, gobierno corporativo y la experiencia del cliente que más demanda nos hace de este tipo de criterios.

Estas consultas se realizaron mediante conversaciones telefónicas y reuniones virtuales en las cuales se abordaron los recursos que podrían requerirse para ejecutar las actividades propuestas, teniendo en cuenta el tamaño de SMART LIFE SAS. En estos espacios se tomaron como referencia cotizaciones utilizadas en otras organizaciones y se efectuaron estimaciones al alza con el fin de reducir el riesgo de subestimar algún recurso necesario para la implementación

A raíz de estas orientaciones, se establecieron valores estimados por actividad y se desagregaron en subactividades, con el propósito de identificar el destino previsto para cada recurso, evitar duplicidades y facilitar su seguimiento detallado por actividad, este detalle es presentado en anexos.

Es importante señalar que los valores presentados son estimaciones de referencia para la planeación estratégica de la compañía y están sujetas a validación y actualización durante la fase de implementación.

Tabla 6

Hoja de Ruta Estratégica e Indicadores

Estrategia	Actividad	ESG	Responsable	Tiempo	Entregable	Indicador	Formula	Presupuesto	Prioridad
Implementación de un sistema de gestión ambiental sostenible	Definir política ambiental para la empresa	AMBIENTAL	Gerencia Administrativa y Financiera-Gerencia General	1 mes	Política ambiental aprobada	Política implementada (%)	(Políticas ambientales implementadas / Políticas ambientales planificadas) × 100	0	**Alta**
	Implementar plan de gestión de residuos tecnológicos (RAEE)		Gerencia Administrativa y Financiera	2 meses	Plan de residuos implementado	Porcentaje de residuos gestionados correctamente	(Cantidad de RAEE gestionados / Cantidad total de RAEE generados) × 100	2,000,000	**Alta**
	Implementar y mantener el sistema de gestión ambiental		Gerencia financiera	12 meses	Sistema de gestión ambiental implementado.	Porcentaje de cumplimiento de actividades de e implementación	(Número de actividades implementadas /Numero de actividades programadas) × 100	18,000,000	**Alta**
	Certificar a SMART LIFE SAS en ISO 14001		Gerencia Administrativa y Financiera-Gerencia General	3 meses	Auditoria de certificación realizada con informe	Certificación obtenida SI/NO	Resultado de empresa certificadora.	15,000,000	**Media**

Estrategia	Actividad	ESG	Responsable	Tiempo	Entregable	Indicador	Formula	Presupuesto	Prioridad
Mejorar el modelo de gobernanza y ética organizacional	Revisar y actualizar el código de ética y transparencia	GOBERNANZA	Gerencia Administrativa y Financiera- Gerencia General	1 mes	Código de ética institucional	Código implementado (%)	(Componentes del código de ética implementados / Componentes planificados) × 100	0	**Alta**
	Crear políticas anticorrupción		Gerencia Administrativa y Financiera- Gerencia General	1 mes	Política anticorrupción	Número de políticas implementadas	(Políticas implementadas / Políticas propuestas) × 100	0	**Alta**
	Capacitar colaboradores en gobernanza ESG		Gerencia Administrativa y Financiera	3 meses	Jornadas de capacitación	% de colaboradores capacitados	(Colaboradores capacitados en ESG / Total de colaboradores) × 100	0	**Media**
	Definir mecanismos de rendición de cuentas en sostenibilidad.		Gerencia Administrativa y Financiera- Gerencia General	2 meses	Procedimiento de rendición de cuentas ESG	Porcentaje de mecanismos de rendición de cuentas implementados.	(mecanismos implementados/mecanismos planeados) *100	0	**Alta**
Evolucionar hacia una cultura	Implementar campaña	SOC	Gerencia Administrativa y Financiera	Trimestral	Campañas realizadas	Porcentaje de Campañas realizadas	(Campañas ejecutadas / Campañas	1,000,000	**Media**

Estrategia	Actividad	ESG	Responsable	Tiempo	Entregable	Indicador	Formula	Presupuesto	Prioridad
organizacional sostenible	s de sensibilización ESG apoyándose de los comités internos de la compañía o aliados	IAL					programadas) × 100		
	Fortalecer comunicación interna		Gerencia Administrativa y Financiera- Gerencia General	4 meses	Plan de comunicación interna y evidencia de socialización	Nivel de satisfacción interna	(Total respuestas positivas de satisfacción / Total de respuestas obtenidas) × 100	2,000,000	Media
	Medir clima organizacional con enfoque ESG		Gerencia Administrativa y Financiera	Trimestral	Informe de clima organizacional	Índice de clima organizacional	(Puntaje obtenido en evaluación de clima / Puntaje máximo esperado) × 100	0	Media
Fortalecimiento de la capacidad de adaptación como estrategia	Realizar análisis periódico de tendencia	GOBER	Comité de sostenibilidad	Bimestral	Informes de tendencias, riesgos y oportunidades en	Porcentaje de análisis realizados	(Análisis estratégicos realizados / Análisis	2,000,000	Alta

Estrategia	Actividad	ESG	Responsable	Tiempo	Entregable	Indicador	Formula	Presupuesto	Prioridad
	s del sector	NANZA			nuevos mercados.		programados) × 100		
	Integrar ESG en procesos de planeación estratégica		Todos los lideres de la compañía mas el comité de sostenibilidad	Anual	Planeación estratégica ajustada	% de integración ESG en planeación	(Procesos estratégicos con criterios ESG / Total de procesos estratégicos) × 100	5,000,000	**Alta**
	Crear comité de sostenibilidad		Gerencia Administrativa y Financiera	1 mes	Comité conformado	Porcentaje de reuniones ejecutadas	(Reuniones del comité ejecutadas / Reuniones programadas) × 100	0	**Media**
Desarrollo de alianzas estratégicas sostenibles	Participar en redes empresariales y de sostenibilidad	SOCIAL	Gerencia Comercial-Gerencia General	Trimestral	Participación en eventos y redes	Porcentaje de alianzas generadas	(Alianzas estratégicas generadas / Meta de alianzas propuestas) × 100	10,000,000	**Media**
	Generar convenios estratégicos con aliados del sector que		Gerencia Comercial-Gerencia General	6 meses	Registro de oportunidades comerciales que se dieron por	Numero de oportunidades comerciales en nuevos mercados por alianzas estratégicas	Conteo de oportunidades comerciales dadas por alianzas estratégicas	5,000,000	**Alta**

Estrategia	Actividad	ESG	Responsable	Tiempo	Entregable	Indicador	Formula	Presupuesto	Prioridad
	faciliten el ingreso a nuevos mercados.				alianzas estratégicas				
	Identificar stakeholders estratégicos en sostenibilidad y expansión comercial.		Gerencia Comercial-Gerencia General-Gerencia de operaciones	2 meses	Mapa de stakeholders	Porcentaje de stakeholders identificados	(Stakeholders identificados / Stakeholders proyectados) × 100	0	Media
Integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio	Rediseñar propuesta de valor con enfoque en ESG	TRANSVERSAL	Todos los lideres de la compañía más el comité de sostenibilidad	4 meses	Propuesta de valor actualizada	Nivel de integración ESG (%)	(Procesos organizacionales con integración ESG / Total de procesos organizacionales) × 100	5,000,000	Alta
	Comunicar enfoque sostenible a todos los stakeholders		Gerencia Comercial-Gerencia de operaciones	Anual	Estrategia de comunicación ESG	Porcentaje de clientes impactados	(Clientes impactados por estrategias ESG / Total de clientes activos) × 100	5,000,000	Media

Estrategia	Actividad	ESG	Responsable	Tiempo	Entregable	Indicador	Formula	Presupuesto	Prioridad
	Realizar seguimiento a los indicadores de gestión ESG		Gerencia Administrativa y Financiera- Gerencia General	Semestral	Informe de impacto ESG	Porcentaje de cumplimiento de los indicadores ESG definidos	(número de indicadores ESG que cumplen su meta/ total de indicadores ESG evaluados) *100	0	**Alta**

Nota. Elaboración Propia

Como complemento de los indicadores de la hoja de ruta, se propone un conjunto de indicadores estratégicos orientados a evaluar los resultados que pueden generar las estrategias ESG en SMART LIFE SAS.

Los indicadores de la hoja de ruta permiten verificar el desarrollo de las actividades propuestas, estos indicadores complementarios buscan establecer mecanismos para cuantificar los cambios esperados en gestión ambiental, gobernanza, cultura organizacional, acceso a nuevos mercados y la integración de la sostenibilidad como negocio.

Tabla 7

Indicadores Complementarios

ESTRATEGIA	INDICADOR	FORMULA	FUENTE
Implementación de un sistema de gestión ambiental sostenible	Porcentaje de RAEE gestionados adecuadamente	(RAEE gestionado adecuadamente/RAEE generados)*100	Registro de residuos y certificados de disposicion final
Mejorar el modelo de gobernanza y ética organizacional	Cumplimiento de metas en mejora de gobernanza	(Metas cumplidas/metas programadas)*100	Actas y registros de seguimiento
Evolucionar hacia una cultura organizacional sostenible	Variacion de indice de clima laboral	Indice Posterior-Indice inicial (%)	Encuestas de clima laboral
Fortalecimiento de la capacidad de adaptación como estrategia	Porcentaje de oportunidades convertidas en iniciativa	(oportunidades que son iniciativa/oportunidades evaluadas)*100	Registro de oportunidades
Desarrollo de alianzas estratégicas sostenibles	Conversion de oportunidades en nuevos negocios	(nuevas oportunidades/oportunidades calificadas)*100	Propuestas comerciales y contratos
Integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio	Participacion de ingresos ESG en la compañía	(Ingresos ESG/ ingresos operacionales)*100	Facturacion y clasificacion de soluciones
Financiera	Desviacion de presupuesto en implementacion ESG	((costo real acumulado-presupuesto aprobado acumulado)/presupuesto aprobado acumulado)*100	Seguimiento de ejecucion del presupuesto

Nota. Elaboración Propia

Tabla 8

Resumen de presupuesto estimado para la implementación de criterios ESG

Estrategia	Presupuesto
Implementación de un sistema de gestión ambiental sostenible	35,000,000.00
Mejorar el modelo de gobernanza y ética organizacional	0.00
Evolucionar hacia una cultura organizacional sostenible	3,000,000.00
Fortalecimiento de la capacidad de adaptación como estrategia	7,000,000.00
Desarrollo de alianzas estratégicas sostenibles	15,000,000.00
Integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio	10,000,000.00
Total Presupuesto	**70,000,000.00**

Nota. Elaboración Propia.

Implementar las seis estrategias ESG contemplan un presupuesto estimado de $70.000.000 en el periodo 2027-2028. Para poder evaluar la magnitud de esta inversión frente a la situación económica de la empresa, se realizó un análisis comparativo utilizando los estados financieros del 2024-2025.

Tabla 9

Análisis Estados Financieros 2024-2025 SMART LIFE SAS

INDICADOR	2025	2024	VARIACION
INGRESOS OPERACIONALES	6,110,611,000	6,908,107,000	-11.5%
UTILIDAD BRUTA	1,923,703,000	2,635,844,000	-27%
UTILIDAD OPERACIONAL	226,112,000	639,994,000	-64.7%
UTILIDAD NETA	95,142,000	280,909,000	-66.1
EFECTIVO AL CIERRE	2,409,342,000	2,064,384,000	16.7%

Nota. Elaboración propia a partir de los estados financieros de SMART LIFE SAS 2024-2025

Durante el 2025, SMART LIFE SAS registro ingresos operacionales de $6.110.611.000, una utilidad operacional de 226.112.000 y una utilidad neta de $95.142.000. Al compararlo con el 2024, estos resultados evidencian una disminución

significativa en ingresos y utilidades, lo cual refleja que hay que evaluar cuidadosamente las nuevas inversiones y priorizar las que puedan aportar fortalecimiento a la gestión y la competitividad de la compañía.

Al contrastar el presupuesto ESG con los resultados del 2025, se observa que representa el 1.15% de los ingresos operacionales, el 30.96% de la utilidad operacional y el 73.57% de la utilidad neta. Esto permite identificar que la inversión representa un compromiso importante frente a las utilidades generadas en el periodo 2025.

Por otro lado, al cierre del 2025 la compañía registro efectivo y equivalentes al efectivo en $2.409.342.000 y un incremento neto positivo de $344.968.000. El presupuesto propuesto equivale al 2.91% del efectivo disponible al cierre del 2025 y al 20.29% del flujo operativo anual. Hacer estas relaciones permiten considerar que la inversión es financieramente viable si se hace de manera gradual, teniendo en cuenta los recursos que se encuentren disponibles para su ejecución, sin dejar de darle prioridad a las obligaciones de la operación.

Desde el punto de vista costo-beneficio, el fin de las estrategias propuestas es generar un fortalecimiento en la gestión ambiental, formalizar las prácticas de gobernanza, mejorar procesos internos, generar una diferenciación comercial e identificación de oportunidades en el sector y nuevos mercados. Estos beneficios tienen relación con los resultados del diagnóstico RISE y con las brechas estratégicas identificadas en el desarrollo del trabajo.

Sin embargo, es importante aclarar que al tratarse de una propuesta que no ha sido implementadas aún no se puede cuantificar los ahorros, ingresos adicionales o retornos financieros atribuibles a cada estrategia. Por este motivo el análisis costo-beneficio se plantea desde una perspectiva cualitativa, considerando los recursos estimados y los beneficios esperados, sin poder asumir aun resultados económicos comprobables.

Por este motivo, se propone ejecutar las estrategias de manera gradual durante el 2027-2028, priorizando las de mayor relevancia según el diagnóstico y sujetos a la disponibilidad presupuestal de cada periodo. La aprobación final del presupuesto debe estar alineado a las condiciones financieras del momento de la implementación, así como a la validación de los costos estimados mediante las cotizaciones y presupuestos específicos.

Finalmente, este análisis permite evidenciar que la propuesta es manejable frente a los ingresos de la empresa, pero representa un esfuerzo importante frente a la rentabilidad del último periodo reportado. Por lo tanto, su viabilidad financiera está condicionada a la programación gradual de los recursos y al seguimiento de los resultados.

Conclusiones y Recomendaciones

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

Conclusiones

- Se logró el objetivo general de la intervención al poder diseñar una propuesta estratégica para la incorporación de criterios ESG en SMART LIFE SAS, con el fin de facilitar su expansión a nuevos mercados en el periodo 2027-2028. Para la propuesta se tomó como base los hallazgos del diagnóstico bajo la metodología RISE y se transformó en estrategias monitoreables en segmentos de tiempo del periodo 2027-2028 a través de una hoja de ruta, esto con el fin de posicionar la sostenibilidad como una ventaja competitiva para abordar mejor los mercados conocidos y los nuevos en este mismo periodo de tiempo. De esta manera la investigación permitió identificar las necesidades de la empresa y entregar una propuesta estructurada con estrategias, responsables, presupuesto e indicadores de seguimiento. Su viabilidad operativa y efectos en cuanto a competitividad deben ser evaluados durante su implementación.

  En la figura 8 que se encuentra a continuación se puede observar de manera grafica como se articularon el diagnostico RISE, el análisis, la identificación de vacíos, la formulación de estrategias y la hoja de ruta con sus indicadores para cumplir el objetivo general de esta intervención.

Figura 9
Cumplimiento Objetivo General



Nota: Elaboración Propia.

- El diagnóstico realizado a la compañía SMART LIFE SAS permitió identificar que esta cuenta con capacidades organizacionales relevantes para avanzar hacia la incorporación de los criterios ESG, pero al mismo tiempo cuenta con vacíos importantes que impiden que la sostenibilidad se integre de manera estructurada en la gestión de la empresa. Los resultados del modelo RISE evidenciaron fortalezas relevantes como la democratización de la tecnología (96%), asociatividad (80%) y ambiente laboral (92%). Estos resultados dejan como prueba que SMART LIFE SAS, no inicia desde cero y dispone de importantes condiciones internas que pueden ser favorables para implementar la propuesta de criterios ESG.
- Este diagnóstico también permitió evidenciar que las principales brechas de SMART LIFE SAS, se concentran en variables relacionadas con su capacidad para responder a los desafíos actuales de sostenibilidad. Entre los hallazgos más relevantes se encuentran las bajas prácticas en economía circular (44%), baja protección y/o recuperación del entorno (46%), baja rendición de cuentas en desarrollo sostenible (50%), prospectiva (54%). Estos resultados muestran que la

organización tiene necesidades de mejora en su formalización de prácticas ambientales, anticipación a cambios en el entorno y el fortalecimiento de sus prácticas de gobernanza.

De esta manera se le dio el cumplimiento al primer objetivo específico, el cual tiene todos los resultados en el apartado de diagnóstico organizacional, en los resultados de modelo RISE con el análisis cuantitativo de las variables estipuladas anteriormente.

- Integrar el diagnostico interno con el análisis PESTEL permitió evidenciar que las brechas identificadas a nivel interno tienen más peso al contrastarlas con las condiciones del entorno en el que se encuentra SMART LIFE SAS, pues se empieza a ver como oportunidades de crecimiento la transformación digital, las tendencias relacionadas con sostenibilidad, la mayor puntuación que le da los clientes a las buenas prácticas empresariales a nivel de sostenibilidad. Así mismo, el aumento de las exigencias ambientales, los cambios acelerados del sector y su crecimiento se vuelven riesgosos para una empresa que tiene debilidades en economía circular, prospectiva y gobernanza. por este motivo incorporar los criterios ESG no solo responden a una necesidad interna de mejora sino a las condiciones de poder seguir siendo competitivos dentro del entorno.
- Hacer la DOFA estratégica permitió identificar oportunidades para aprovechar las fortalezas de la empresa y así atender los vacíos encontrados, pues las fortalezas encontradas (capacidad tecnológica, asociatividad, ambiente laboral) son una base sólida para desarrollar nuevas prácticas ambientales, fortalecer aún más la cultura organizacional, formalizar los mecanismos de gobernanza y mejorar la capacidad de adaptación de la compañía. Sin embargo, estas capacidades no garantizan por si solas la superación de los vacíos encontrados por lo que se hace necesario evaluar los resultados de la propuesta durante la implementación.

  Estos resultados son la muestra de que se cumplió el segundo objetivo específico, se desarrollaron en el apartado de análisis de resultados donde se identifican variables PESTEL, y se integran con la DOFA y la DOFA ESTRATEGICA
- Como resultado del diagnóstico se identificaron cinco vacíos estratégicos, la ausencia de una estructura formal en gestión ambiental, baja formalización de las políticas y gobernanza, capacidad limitada de prospectiva y adaptación, dificultad al acceso en nuevos mercados, escasa integración de la sostenibilidad en el plan

estratégico de la compañía. Encontrarlos permitió hacer una propuesta hacia las necesidades concretas de la compañía y evitar que las estrategias fueran formuladas a nivel general en el sector, pues se quiso que las estrategias fueran como el ADN de la empresa que todo se hace a la medida y necesidad del cliente.

- Partiendo de estos hallazgos se formularon seis estrategias: Implementación de un sistema de gestión ambiental, mejorar el modelo de gobernanza y ética organizacional, evolucionar hacia una cultura organizacional sostenible, fortalecer la capacidad de adaptación, desarrollar alianzas estratégicas sostenibles e integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio. Cada estrategia fue diseñada para que respondiera mínimo a un criterio ESG o lo hiciera de manera transversal para pasar de prácticas aisladas a una realidad en SMART LIFE SAS.

  Así, se dio cumplimiento al tercer objetivo específico de la intervención, se evidencio en el apartado de propuesta especialmente en la tabla 5, donde se muestran las seis estrategias formuladas a partir de los vacíos estratégicos identificados.
- Incorporar los criterios ESG requiere de una implementación progresiva y planificada, por lo que la hoja de ruta definió por cada estrategia que actividades se harían, quienes serían los responsables, cuales serían los entregables, que tiempo duraría, cuales serían los recursos financieros para hacerlo y que prioridad tendría. La inversión estimada es de $70.000.000. La mayor asignación de este presupuesto se encuentra en la implementación del sistema de gestión ambiental con un valor de $35.000.000 lo cual resulta importante ya que dos de las brechas encontradas fueron en economía circular y gestión ambiental.

  Esta distribución de presupuesto deja en evidencia que la propuesta concentra el 50% de la inversión estimada en la implementación de un sistema de gestión ambiental. Sin embargo, al tratarse de una empresa de 11 colaboradores la ejecución de esta inversión debe estar sujeta a una evaluación y disponibilidad de recursos económicos para poder establecer la viabilidad de su ejecución y de ser preciso poder ejecutarlo de manera gradual en los periodos 2027-2028.
- Frente al sistema de indicadores, este fue diseñado para convertir las estrategias propuestas en acciones medibles a las que se les pueda hacer seguimiento. La definición de indicadores permite evaluar aspectos como políticas implementadas, recursos destinados a la sostenibilidad, certificaciones, capacitaciones, ejecución

de campañas, generación de alianzas y el cumplimiento de cada estrategia. Esto se vuelve relevante porque permite que la sostenibilidad no se mida como una percepción sino sea un modelo de gestión soportado en cumplimiento y resultados tangibles.

De este modo, con el diseño de un sistema de indicadores a través de la hoja de ruta se dio cumplimiento al cuarto objetivo específico, cuyo resultado se encuentra en la tabla 6, hoja de ruta estratégica e indicadores en la que se establece actividades, responsables tiempos, presupuesto, entregables, indicadores y nivel de prioridad por actividad para cada estrategia.

- A nivel de competitividad, los resultados del diagnóstico y el diseño de la propuesta identifican que incorporar los criterios ESG de manera progresiva pueden volverse en un diferencial de SMART LIFE SAS frente a sus clientes y grupos de interés, quienes progresivamente han empezado a valorar las practicás relacionadas con la sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad social. Pero esto no es sinónimo de que por implementar los criterios ESG SMART LIFE SAS va a expandirse directamente proporcional, esto es sinónimo de que la implementación de los criterios ESG se van a convertir en el facilitador estratégico para empezar el camino de mejora continua en cuando a condiciones organizacionales, reputacionales y competitivas para apoyar el proceso de expansión previsto para el 2027-2028. Estos resultados deberán evaluarse en la implementación mediante los indicadores propuestos junto con las metas comerciales y financieras de la compañía.

Recomendaciones

- Implementar progresivamente la propuesta estratégica ESG durante el periodo 2027-2028 respetando la priorización que está en la hoja de ruta y asignando a cada estrategia los responsables, recursos, entregables y tiempos definidos. Para esto la gerencia general en conjunto con los responsables designados deberá revisar periódicamente el avance de la implementación con el propósito de evitar que la propuesta se quede solo en planeación.
- Priorizar la implementación del sistema de gestión ambiental ya que de acuerdo con el diagnóstico RISE se evidencio que en economía circular y gestión ambiental se encuentran porcentajes bajos y hay oportunidades de fortalecer el presupuesto, las certificaciones y sellos ambientales. La gerencia deberá asignar los recursos

definidos en la hoja de ruta e ir formalizando progresivamente la política ambiental, monitoreando las prácticas de economía circular e irlos monitoreando por medio de los indicadores propuestos, acción que permitirá darle respuesta a las principales de esta manera la compañía podrá cubrir parte de las brechas encontradas e irse preparando para las siguientes exigencias del mercado ambiental encontradas en el diagnostico análisis PESTEL.

- Formalizar el modelo de gobernanza y ética organizacional, se recomienda al gerente general participar activamente en la actualización o formulación de políticas internas, de ética, de transparencia y anticorrupción y junto con la gerencia administrativa establecer los lineamientos para su aplicación con todos los grupos de interés de SMART LIFE SAS. Su avance es de fácil verificación mediante los indicadores propuestos y fortalecerá la confianza de clientes y demás partes interesadas.
- Institucionalizar los mecanismos de análisis de entorno y prospectiva, se le recomienda a la gerencia general y a los lideres de la compañía realizar ejercicios periódicos de análisis de tendencias durante el periodo 2027-2028, incorporando estos resultados a la toma de decisiones y actualizarlos en la planeación. Esto les ayudara a minimizar la reacción tardía frente a los cambios del mercado y fortalecer la capacidad de adaptación de la organización.
- Fortalecer las alianzas estratégicas, se recomienda al grupo de gerencia comercial, de operaciones y gerencia general que identifiquen los grupos de interés y redes empresariales que les permita desarrollar acuerdos de cooperación, esto se puede medir desde cuantos stakeholders se identificaron, hasta cuantos convenios o alianzas se realizaron con el fin de contribuir activamente en el relacionamiento empresarial y favorecer el acceso a nuevos mercados.
- Estructurar un programa de sensibilización y formación ESG dirigido a los colaboradores, entre la gerencia administrativa y general deben aprovechar el ambiente laboral favorable evidenciado en RISE (92%) y tomar esta fortaleza para facilitar por medio de actividades y capacitaciones la apropiación de estos criterios y minimizar la resistencia al cambio dejándolo en el ADN de la compañía.
- Monitorear periódicamente el sistema de indicadores, se recomienda hacer un seguimiento de acuerdo con la hoja de ruta para comparar los resultados

obtenidos frente a las metas propuestas, con el fin de hacer ajustes en caso de ser necesario y tener una gestión basada en resultados medibles.

- Actualizar el diagnosticó mediante una nueva aplicación del modelo RISE al finalizar la implementación, teniendo como base los resultados de este estudio, comparar la evolución de las variables que presentaron brechas importantes como economía circular, ética valores y política anticorrupción, planeación estratégica y prospectiva, pues esta comparación permitirá evidenciar si las estrategias propuestas si fueron base para mejoras y sirven como base para nuevas acciones.
- Evaluar la contribución de la propuesta ESG a la competitividad y expansión de SMART LIFE SAS en el periodo 2027-2028, se le recomienda a la gerencia que haga esta evaluación con los lideres y grupos de interés que considere relevantes para que se pueda evidenciar la incorporación de los criterios ESG hasta donde contribuyeron y generaron mejores condiciones competitivas en el mercado. Y de la misma forma a nivel académico puede constituirse como una línea de investigación futura evidenciar el impacto de la implementación propuesta.

Referencias

América Móvil. (2023). Informe de sostenibilidad 2023. https://www.americamovil.com

ANDI. (2022). La inversión social de las empresas aumentó en 2020 y 2021. https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17307-la-inversion-social-de-las-empresas-aum

ANDI. (2023). Informe de desempeño del sector TIC en Colombia. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. https://www.andi.com.co

Apple. (2023). Environmental progress report 2023. https://www.apple.com/environment

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Un camino digital para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe. https://hdl.handle.net/11362/48460

Congreso de Colombia. (1993). Ley 99 de 1993 por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente y se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA).

Corporate Knights. (2023). Global 100: The world's most sustainable corporations 2023. https://www.corporateknights.com

Duarte, J. C., & Torres, C. A. (2020). La gestión de la sostenibilidad como factor de competitividad en las empresas colombianas. Estudios Gerenciales.

Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholders are getting serious about sustainability. Harvard Business Review, 97(3), 106–117.

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

*Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase "triple bottom line." Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*.* https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success. Yale University Press.

Global Reporting Initiative (GRI). (2021). GRI standards. https://www.globalreporting.org

Globant. (2023). Sustainability report 2023. https://www.globant.com

Gómez, L., & Vélez, S. (2015). Responsabilidad social empresarial en Colombia: de la filantropía a la sostenibilidad estratégica. Revista Innovar.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Interface. (2022). Sustainability progress report 2022. https://www.interface.com

International Organization for Standardization (ISO). (2010). ISO 26000: Guidance on social responsibility.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Explorando la estrategia (10.ª ed.). Pearson.

Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management. Journal of Applied Corporate Finance.

Liker, J. K. (2004). The Toyota way. McGraw-Hill.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). Estrategia nacional de economía circular.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2008). Política nacional de producción y consumo sostenible.

OCDE. (2016). Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264259171-es

OECD. (2021). Global e-waste monitor 2021.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1987). Nuestro futuro común.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review.

ProColombia. (2023). Sector de tecnologías de la información y las comunicaciones en Colombia. https://www.procolombia.co

PwC. (2022). La brecha de ejecución en ESG: Lo que los inversionistas piensan sobre los esfuerzos de sostenibilidad de las empresas. https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/brecha-de-ejecucion-esg.html

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. Harvard Business Review, 96(3), 88–96. https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale

Smart Life SAS. (s. f.). Nosotros. https://smartlife.com.co

Toyota Motor Corporation. (2021). Sustainability data book 2021. https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb21_en.pdf

UNESCO. (2023). Global education monitoring report 2023: Technology in education—A tool on whose terms? https://doi.org/10.54676/UZQV8501

Universidad EAN. (2021). Modelo RISE: Ruta integral hacia la sostenibilidad empresarial.

*Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning, 15*(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0*

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (Rev. and updated ed.). Free Press.

World Economic Forum. (2022). Shaping the future of digital economy.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de triangulación de los resultados RISE con evidencias organizacionales.

HALLAZGO RISE	EVIDENCIA	RESULTADO
ECONOMIA CIRCULAR (44%)	La empresa no cuenta actualmente con un plan formal de gestion de residuos electricos y electronicos RAEE	El hallazgo tiene coherencia con el vacio de formalizacion ambiental y respalda la propuesta de implementar plan de gestion RAEE.
SST 94%	Certificado RUC con resultdo del 86%	La evaluacion externa y el diagnostico dan resultados favorables.
GOBERNANZA Y ETICA EMPRESARIAL OPORTUNIDADES DE MEJORA	Borradores sin aprovacion de codigo de etica empresarial y manual de prevencion de lavado de activos	Se evidencian avances en la elaboracion del documento pero falta aprobacion e implementacion.
CULTURA ORGANIZACIONAL 80.75%	Resultados RISE, donde tambien se encuentra la respuesta del gerente general	La percepcion interna es favorable pero no hay una fuente que lo confirme, entonces se da el resultado solo bajo la percepcion de los colaboradores
INDICADORES FINANCIEROS 63.50%	Estados financieros 2024-2025 y la empresa no	Se dispone de informacion financiera historica, pero hace falta gestion a nivel interno de la compañía para fortalecer el seguimiento de los procesos de la empresa
NUEVOS MERCADOS 63%	Resultados de RISE	Se identifica una oportunidad de fortalecimiento comercial, pero no hay evidencia documental
GESTION AMBIENTAL OPORTUNIDADES DE MEJORA	CERTIFICADO RUC y el componente ambiental con ausencias.	La empresa tiene avances en aspectos ambientales incluidos en la evaluacion RUC, pero tiene necesidad de formalizacion en residuos tecnologicos.

Nota Elaboración propia a partir de resultados RISE e información organizacional de SMART LIFE SAS.

Anexo 2. Presupuesto Detallado

ESTRATEGIA	ESG	ACTIVIDAD PRINCIPAL	CONCEPTO PRESUPUESTO	VALOR ESTIMADO	TOTAL ACTIVIDAD	TOTAL ESTRATEGIA
Implementación de un sistema de gestión ambiental sostenible	AMBIENTAL	Definir política ambiental para la empresa	Elaboración interna de política y aprobación	0	0	35,000,000
		Implementar plan de gestión de residuos tecnológicos (RAEE)	Diagnóstico e inventario de residuos tecnológicos	400,000	2,000,000	
			Contenedores, señalización y segregación RAEE	600,000		
			Gestión con operador autorizado y constancias	1,000,000		
		Implementar y mantener el sistema de gestion ambiental	Acompañamiento técnico ambiental (12 meses)	9,600,000	18,000,000	
			Diseño de procedimientos y documentación del SGA	3,000,000		
			Capacitación ambiental y sensibilización	1,800,000		
			Medición, seguimiento y controles ambientales	2,400,000		
			Auditoría interna y acciones de mejora	1,200,000		
		Certificar a SMART LIFE SAS en ISO 14001	Auditoría de certificación ISO 14001: APROXIMACION	12,000,000	15,000,000	
			Gastos de auditoría, desplazamientos y seguimiento inicial	3,000,000		
Mejorar el modelo de gobernanza y ética organizacional	GOBERNANZA	Revisar y actualizar el codigo de etica y transparencia	Revisión y actualización interna del código de ética	0	0	0
		Crear políticas anticorrupción	Formalización interna de políticas y controles anticorrupción	0		
		Capacitar colaboradores en gobernanza ESG	Capacitación interna mediante material y espacios existentes	0		
		Definir mecanismos de rendicion de cuentas en sostenibilidad.	Formalización interna de políticas y controles anticorrupción	0		
Evolucionar hacia una cultura organizacional sostenible	SOCIAL	Implementar campañas de sensibilización ESG apoyandose de los comites internos de la compañía o aliados	Materiales y contenidos de campañas ESG	500,000	1,000,000	3,000,000
			Jornadas de sensibilización y apoyo logístico	500,000		
		Fortalecer comunicación interna	Diseño de piezas y recursos de comunicación interna	800,000	2,000,000	
			Herramientas y campañas de comunicación	1,200,000		
		Medir clima organizacional con enfoque ESG	Aplicación y análisis interno de encuesta de clima	0	0	
Fortalecimiento de la capacidad de adaptación como estrategia	GOBERNANZA	Realizar análisis periódico de tendencias del sector	Suscripciones o acceso a informes y fuentes del sector	800,000	2,000,000	7,000,000
			Análisis externo y talleres de tendencias	1,200,000		
		Integrar ESG en procesos de planeación estratégica	Asesoría para incorporar ESG a la planeación	3,000,000	5,000,000	
			Talleres de planificación	2,000,000		
		Crear comité de sostenibilidad	Reuniones del comité con personal interno	0	0	
Desarrollo de alianzas estratégicas sostenibles	SOCIAL	Participar en redes empresariales y de sostenibilidad	Membresías o inscripciones en redes sectoriales	4,000,000.00	10,000,000.00	15,000,000.00
			Participación en eventos y espacios comerciales	4,000,000.00		
			Desplazamientos y relacionamiento estratégico	2,000,000.00		
		Generar convenios estratégicos con aliados del sector que faciliten el ingreso a nuevos mercados.	Mesas de trabajo y encuentros con aliados	2,000,000.00	5,000,000.00	
			Asesoría y formalización de convenios	2,000,000.00		
			Materiales de presentación y propuestas conjuntas	1,000,000.00		
		Identificar stakeholders estratégicos en sostenibilidad y expansion comercial.	Identificación interna de actores estratégicos	0.00	0.00	
Integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio	TRANVERSAL	Rediseñar propuesta de valor con enfoque en ESG	Talleres de rediseño de propuesta de valor ESG	2,000,000	5,000,000	10,000,000
			Apoyo especializado para estructurar oferta sostenible	3,000,000		
		Comunicar enfoque sostenible a todos los stakeholders	Desarrollo de contenidos de comunicación ESG	2,000,000	5,000,000	
			Piezas comerciales y difusión a clientes y aliados	3,000,000		
		Realizar seguimiento a los indicadores de gestion ESG	Diseño interno de matriz KPI y seguimiento semestral	0	0	
TOTAL				**70,000,000**	**70,000,000**	**70,000,000**

Nota. Elaboración Propia

Anexo 3. Estructura del instrumento RISE

COMPONENTE	DESCRIPCION
INSTRUMENTO	RISE, UNIVERSIDAD EAN
FACTORES EVALUADOS	9
DIMENSIONES	SOCIAL-AMBIENTAL-GERENCIAL-ECONOMICA
ESCALA DE VALORACION	CINCO NIVELES
MODALIDAD DE APLICACIÓN	ARCHIVO DE EXCEL DILIGENCIADO DE FORMA INDIVIDUAL
PARTICIPANTES	10 COLABORADORES

Nota. Elaboración Propia

Anexo 4. Estructura de instrumento RISE- Escala de valoración.

Ejemplo de la escala de valoración del factor de innovación instrumento RISE

INNOVACIÓN						
Dimensión	**Descriptor**	**Nivel 1**	**Nivel 2**	**Nivel 3**	**Nivel 4**	**Nivel 5**
Social	Modo de innovar	Se innova a criterio de la direccion de la organización	Los procesos de la organizacion trabajan autónomamente. Los diferentes procesos aportan nuevas soluciones a sus necesidades.	Los problemas, necesidades u oportunidades los resuelven en trabajo colaborativo al interior de la organizacion.	Los problemas, necesidades u oportunidades los resuelven mediante técnicas de pensamiento de diseño o afines con el apoyo de expertos del entorno.	La organizacion integra los procesos internos con los del entorno, mediante modelos de pensamiento de diseño para mejorar la calidad de vida.
Ambiental	Ecodiseño	Se desconoce sobre los impactos ambientales que tienen sus productos y servicios	El factor ambiental empieza a ser importante para el desarrollo de proyectos de innovación	La organizacion innova en proyectos que mejoran sus procesos, productos (bienes y servicios) y el medio ambiente	La organizacion innova en proyectos que mejoran sus procesos, productos (bienes y servcicios), el medio ambiente y les ha permitido la utilizacion de energías alternativas	La Innovación que se trabaja le permite a la organización una producción sostenible de productos (bienes y servicios) y un consumo más racional de recursos incluyendo la utilizacion de energías alternativas.
	Economía circular	No conoce esta iniciativa de economía circular	La organizacion quiere trabajar en economia circular pero no sabe cómo hacerlo de manera eficiente	La organizacion ha descubierto en algunas innovaciones el beneficio de trabajar en economia circular en sus procesos	La organizacion demuestra su trabajo en economia circular en sus procesos, y productos (bienes y servicios)	La organizacion se diferencia de las demás de su sector por la creación de nuevos productos y servicios bajo el concepto de economia circular. Maneja certificados para evidenciar este hecho.
Gerencial	Tipo de innovación	No desarrolla ninguna actividad de innovación	La organizacion centra su operación en la apertura de nuevos productos o servicios de manera intuitiva. Se encuentra en la fase de testeo de sus productos y / servicios	La organizacion se preocupa por mejorar y desarrollar proyectos de innovación. Busca apoyos externos, y crea o mejora procesos en su operación.	La organizacion involucra una cultura hacia la innovación. Se evidencia la innovación como un valor de la Institución.	La organizacion se diferencia de otras organizacions por sus innovaciones. Es capaz de crear nuevos negocios en nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
Económica	Creación de Valor	No se percibe	La organizacion deja en banco de proyectos la cocreación con sus grupos de interés.	Se han establecido políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la organizacion	La organizacion ha establecido reconcebir sus productos y estrategias en concordancia con las necesidades de una sociedad cambiante	La organizacion tiene establecido el desarrollo de clústeres locales y redefinida la productividad en la cadena de valor

Nota. Fragmento de instrumento RISE, versión 5 (2020), corresponde al factor innovación