



**EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE FORTALECIMIENTO
DE LAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD PARA LA EMPRESA ONCE TALLER**

Autores:

Carlos Javier Fonseca Acosta

Gustavo Adolfo Barreto Hernández

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Maestría en Administración - MBA

Bogotá D.C., Colombia

08/07/2024

**Evaluación E Identificación De Oportunidades De Fortalecimiento De Las
Prácticas De Sostenibilidad Para La Empresa Once Taller**

Autores:

Carlos Javier Fonseca Acosta

Gustavo Adolfo Barreto Hernández

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

Magíster en Administración de Empresas

Director:

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Maestría en Administración - MBA

Bogotá D.C., Colombia

08/07/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 08/07/2024

Dedicatoria: Dedicamos este trabajo con todo nuestro amor y gratitud a nuestras familias. Su apoyo incondicional, comprensión y paciencia han sido indispensables para alcanzar este logro. Gracias por estar a nuestro lado en cada paso de este camino. Este triunfo es tan suyo como nuestro.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestra más profunda gratitud a nuestro director de proyecto de grado, José Alejandro Martínez Sepúlveda, por su orientación, apoyo y paciencia durante todo el desarrollo de este trabajo. Sus conocimientos y consejos fueron fundamentales para alcanzar nuestra meta y superar los desafíos encontrados.

A Carolina Peña y Gilberto Mora, líderes de Once Taller de Diseño, les extendemos un sincero agradecimiento por su valioso apoyo y colaboración. Su disposición para compartir sus experiencias y recursos fue crucial para el éxito de nuestro proyecto.

Apreciamos enormemente su confianza y generosidad.

Finalmente, agradecemos a la Universidad EAN por brindarnos la oportunidad y el espacio para crecer tanto académica como profesionalmente.

Resumen

Este trabajo de consultoría para Once Taller se centra en proponer una estrategia de comunicación efectiva para transmitir sus logros y compromiso en sostenibilidad.

Antecedentes muestran que la sostenibilidad es crucial para la reputación corporativa y competitividad en el mercado. El objetivo es identificar y evaluar las prácticas de sostenibilidad actuales y potenciales de la empresa.

La metodología incluyó una encuesta a empleados y entrevistas a directivos para recolectar datos cualitativos y cuantitativos sobre las prácticas de sostenibilidad. Los resultados revelaron fortalezas en la gestión de residuos y la protección de la biodiversidad, pero identificaron áreas de mejora como la falta de monitoreo de emisiones de GEI y un sistema formal de gestión ambiental.

Se concluyó que Once Taller tiene un compromiso significativo con la sostenibilidad, pero necesita implementar medidas adicionales y mejorar la comunicación de sus prácticas sostenibles. Se recomienda adoptar un sistema de gestión ambiental formal, desarrollar programas de diversidad e inclusión, y expandir la participación en iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC). Estas acciones fortalecerán la estrategia de comunicación de la empresa, mejorando su reputación y competitividad.

Palabras clave: sostenibilidad, comunicación efectiva, gestión ambiental, responsabilidad social corporativa, innovación, evaluación de impacto.

Abstract

This consultancy work for Once Taller focuses on developing an effective communication strategy to convey its sustainability achievements and commitments. Background shows that sustainability is crucial for corporate reputation and market competitiveness. The goal is to identify and evaluate the company's current and potential sustainability practices.

The methodology included employee surveys and executive interviews to gather qualitative and quantitative data on sustainability practices. Results revealed strengths in waste management and biodiversity protection but identified areas for improvement such as the lack of GHG emissions monitoring and a formal environmental management system.

It was concluded that Once Taller has a significant commitment to sustainability but needs to implement additional measures and improve the communication of its sustainable practices. Recommendations include adopting a formal environmental management system, developing diversity and inclusion programs, and expanding participation in corporate social responsibility (CSR) initiatives. These actions will strengthen the company's communication strategy, enhancing its reputation and competitiveness.

Keywords: sustainability, effective communication, environmental management, corporate social responsibility, innovation, impact assessment.

EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE FORTALECIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD PARA LA EMPRESA ONCE TALLER	11
--	----

Contenido

	Pág.
Introducción	15
<i>Planteamiento del problema</i>	17
<i>Pregunta de investigación</i>	18
Objetivos	18
<i>Objetivo general</i>	18
<i>Objetivos específicos</i>	19
Justificación	19
Marco Institucional	21
<i>Descripción de la empresa</i>	22
<i>Referentes estratégicos</i>	24
<i>Estructura organizacional</i>	25
Marco Contextual y Conceptual	26
<i>Gestión Ambiental</i>	26
<i>Desarrollo Sostenible</i>	28
<i>Sostenibilidad empresarial:</i>	30
<i>Responsabilidad Social Corporativa (RSC)</i>	32
<i>Triple Bottom Line (TBL)</i>	34
<i>Dimensiones del Triple Bottom Line</i>	34
<i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	35
<i>Principales Conceptos del GRI</i>	35
<i>Economía Circular</i>	37
<i>Comunicación y reporte de sostenibilidad</i>	38
<i>Aplicación de Conceptos Teóricos en el Desarrollo de Instrumentos</i>	40

EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE FORTALECIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD PARA LA EMPRESA ONCE TALLER	12
<i>Conceptos Aplicados en la Encuesta y Entrevista</i>	40
Diseño Metodológico de la Consultoría	41
<i>Tipología de la investigación</i>	42
<i>Herramientas de análisis estratégico</i>	43
<i>Desarrollo de los Instrumentos de Recopilación de Información</i>	44
<i>Encuesta de Identificación de Actividades de Sostenibilidad</i>	44
<i>Entrevista a Directivos</i>	45
Diagnóstico de entorno y organizacional	46
<i>Análisis PESTEL para Once Taller</i>	46
<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para Once Taller</i>	51
<i>Amenaza de Nuevos Entrantes</i>	51
<i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	52
<i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	52
<i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	53
<i>Rivalidad entre Competidores Existentes</i>	54
<i>Instrumentos de Análisis Interno</i>	54
<i>Análisis Financiero</i>	55
<i>Crecimiento en Ventas</i>	57
<i>Crecimiento en Activos</i>	58
<i>Capital de Trabajo</i>	58
<i>Razón Corriente (Liquidez)</i>	58
<i>Prueba Ácida (Liquidez)</i>	59
<i>Nivel de Endeudamiento</i>	59
<i>Índice de Endeudamiento</i>	59
<i>Quema Neta de Capital</i>	59

EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE FORTALECIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD PARA LA EMPRESA ONCE TALLER	13
<i>Análisis de Modelo de Negocio de Once Taller</i>	60
<i>Análisis DOFA para Once Taller</i>	62
<i>Análisis de resultados de información secundaria</i>	67
<i>Resultados del análisis Pestel</i>	67
<i>Resultados de las 5 fuerzas de Porter</i>	68
<i>Resultados del análisis DOFA</i>	70
<i>Resultados del análisis Financiero</i>	70
<i>Resultados del análisis del modelo de negocio Canvas</i>	71
Resultados de la aplicación de instrumentos de captura de información primaria	72
<i>Resultados de la encuesta interna de sostenibilidad</i>	72
<i>Resultados entrevista a directivos</i>	74
Resultados de la Solución	81
<i>Recomendaciones para Mejorar las Prácticas de Sostenibilidad</i>	81
Conclusiones y Recomendaciones	94
<i>Conclusiones</i>	94
<i>Recomendaciones</i>	95
Bibliografía	98
Anexo 1. Instrumento de captura de información primaria, Encuesta Interna de sostenibilidad	103
Anexo 2. Instrumento de captura de información primaria, Entrevista Interna de sostenibilidad	107
<i>Anexo 3. Resultados de la encuesta interna de sostenibilidad</i>	109
<i>Anexo 4. Resultados entrevista interna de sostenibilidad a los directivos</i>	111

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama Once Talle de Diseño	25
Figura 2. Análisis Pestel para Once Taller	47
Figura 3. Análisis de fuerzas de Porter para Once Taller	51
Figura 4. Estados Financieros de Once Taller.....	55
Figura 5, Indicadores Financieros de Once Taller	57
Figura 6, Modelo Canvas Once Taller	61
Figura 7. Estrategias resultantes de análisis DOFA	65
Figura 8. Evaluación cuantitativa sostenibilidad Once Taller	75
Figura 9. Gráfica de evaluación cuantitativa sostenibilidad Once Taller	76
Figura 10. Cronograma de actividades propuesto para la implementación de las recomendaciones planteadas.....	92

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Respuestas obtenidas en la encuesta de sostenibilidad.....	74

Introducción

La sostenibilidad es un aspecto que ha venido adquiriendo importancia creciente en el ámbito empresarial, impulsado por la necesidad de adoptar prácticas que minimicen el impacto ambiental y promuevan el desarrollo social y económico. En este contexto, las empresas no solo enfrentan el desafío de implementar iniciativas sostenibles, sino también de comunicar eficazmente estos esfuerzos a sus clientes y partes interesadas. Esta comunicación no solo es fundamental para mejorar la imagen corporativa y diferenciarse en un mercado competitivo, sino también para atraer a aquellos clientes y socios que valoren la responsabilidad ambiental y social. La capacidad de transmitir de manera clara y convincente el compromiso con la sostenibilidad se ha convertido en una ventaja estratégica significativa para las empresas, ya que puede influir notablemente en la percepción y éxito de la organización. Una comunicación efectiva en sostenibilidad no solo mejora la reputación corporativa y genera confianza entre los stakeholders, sino que también puede atraer inversiones y mejorar la retención de clientes.

De acuerdo con Zimon, Arianpoor y Salehi (2022), el reporte de sostenibilidad, tanto financiero como no financiero, desempeña un papel crucial en la mejora de la reputación corporativa, lo que a su vez puede influir positivamente en la percepción pública y en la confianza de los inversores. En su estudio, se destaca que las dimensiones de sostenibilidad ambiental, social, ética y de gobernanza tienen un impacto positivo en la reputación corporativa, subrayando la importancia de la transparencia y la divulgación de prácticas sostenibles como herramientas para fortalecer la imagen empresarial (Zimon, Arianpoor, & Salehi, 2022).

El presente estudio se enmarca en el campo de la consultoría empresarial, enfocándose específicamente en la comunicación efectiva y la sostenibilidad, en

concordancia con las líneas de investigación del programa de maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN.

El punto de partida fundamental para proponer una estrategia de comunicación efectiva radica en comprender a fondo las prácticas actuales de sostenibilidad de la empresa. Este diagnóstico detallado no solo proporciona una base sólida para identificar las áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, sino que también permite estructurar mensajes de comunicación precisos y relevantes que reflejen los logros y compromisos de Once Taller en sostenibilidad.

Este trabajo se enfoca específicamente en evaluar estas prácticas como base para la estrategia de comunicación, mientras que otros aspectos de dicha estrategia serán abordados por diferentes grupos de trabajo dentro del proyecto.

En específico, este trabajo pretende analizar cuáles son las prácticas de sostenibilidad actuales y potenciales de la firma Once Taller de Diseño, para con base en ello establecer un fundamento sólido que facilite el desarrollo posterior de una estrategia de comunicación eficiente. Se busca proporcionar una comprensión clara de estas prácticas, que posteriormente podrán integrarse y comunicarse para fortalecer la imagen corporativa y alcanzar una mayor competitividad y reputación en el mercado.

El presente documento está organizado de la siguiente manera: el Capítulo 1 presenta el Marco Institucional y Conceptual, ofreciendo una descripción detallada de Once Taller, incluyendo su filosofía, principios y estructura organizacional. El Capítulo 2 desarrolla el Marco Teórico, revisando las principales teorías y modelos sobre sostenibilidad, comunicación empresarial y responsabilidad social corporativa. El Capítulo 3 describe la Metodología utilizada en la consultoría, detallando el diseño de investigación, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis. En el Capítulo 4 se presenta el Diagnóstico Organizacional, incluyendo los resultados del análisis

PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el análisis DOFA, el análisis financiero y el análisis del modelo de negocio. El Capítulo 5 presenta los resultados de la aplicación de instrumentos de captura de información primaria. Finalmente, el Capítulo 6 ofrece las Conclusiones y Recomendaciones, resumiendo los hallazgos principales y proponiendo acciones específicas para fortalecer las prácticas de sostenibilidad de Once Taller de Diseño.

Planteamiento del problema

Toda la información consignada en las siguientes secciones se obtuvo como resultado de entrevistas.

La empresa Once Taller, especializada en el diseño y fabricación de sistemas de exhibición móvil, enfrenta un desafío crítico en la actualidad relacionado con la comunicación efectiva de sus prácticas de sostenibilidad a sus clientes y partes interesadas. A pesar de haber implementado diversas iniciativas sostenibles en su operación, Once Taller carece de una estrategia de comunicación cohesiva y efectiva que le permita destacar y transmitir de manera adecuada su compromiso con la sostenibilidad.

Este problema se manifiesta en varios aspectos:

- **Falta de Conciencia y Comprensión:** Muchos clientes y partes interesadas no están al tanto de las prácticas de sostenibilidad de Once Taller, lo que limita su capacidad para tomar decisiones informadas y apreciar el valor agregado de trabajar con una empresa sostenible.
- **Dificultades para Diferenciarse:** La industria de sistemas de exhibición móvil es altamente competitiva, y la falta de una estrategia de comunicación de sostenibilidad efectiva dificulta la diferenciación de Once Taller en el mercado.

- Oportunidades Perdidas: Once Taller podría estar perdiendo oportunidades comerciales y la posibilidad de atraer a clientes que valoran las prácticas sostenibles debido a la falta de visibilidad y comunicación de sus iniciativas de sostenibilidad.
- Potencial Impacto Negativo en la Imagen Corporativa: La falta de comunicación sobre la sostenibilidad podría tener un impacto negativo en la percepción de la empresa por parte de los grupos de interés y socavar su reputación como una empresa comprometida con la responsabilidad ambiental y social.

Pregunta de investigación

Ante el problema expuesto, surge la pregunta que da origen a la presente Consultoría Profesional: ¿Cuáles son las prácticas de sostenibilidad actuales y potenciales de Once Taller, sobre las cuales se puede diseñar una estrategia de comunicación que transmita de manera coherente, integral y efectiva sus logros y compromiso en el ámbito de la sostenibilidad?

Objetivos

Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo de Consultoría Profesional es proponer una estrategia de comunicación para la empresa Once Taller, que permita transmitir de manera coherente, integral y efectiva sus logros y compromisos en el ámbito de la sostenibilidad, basada en un diagnóstico de sus prácticas actuales de sostenibilidad.

Cabe destacar que las otras partes de la estrategia de comunicación serán desarrolladas por otros grupos de trabajo.

Objetivos específicos

- Evaluar las prácticas de sostenibilidad actuales de Once Taller. Identificar las iniciativas sostenibles implementadas, sus impactos y áreas de mejora.
- Identificar áreas de mejora y oportunidades para la futura implementación de prácticas de sostenibilidad adicionales. Establecer recomendaciones basadas en el diagnóstico para fortalecer las prácticas sostenibles.
- Proporcionar recomendaciones específicas para fortalecer las prácticas de sostenibilidad alineadas con su estrategia empresarial.

Justificación

En un contexto empresarial cada vez más orientado hacia la sostenibilidad, es indispensable que las empresas comuniquen de manera efectiva sus prácticas de sostenibilidad. La implementación y comunicación efectiva de prácticas de sostenibilidad en las empresas no solo es útil para fortalecer la reputación y la competitividad de una firma, sino que también puede traducirse en beneficios tangibles. Kriangkrai & Kritsana (2023) indican que el 81% de los encuestados a nivel mundial considera que las empresas deberían contribuir a mejorar el medio ambiente, lo que refleja una creciente demanda de sostenibilidad por parte de los clientes y consumidores. Hernández-Pajares establece una relación entre la comunicación corporativa de sostenibilidad y el compromiso con el desarrollo sostenible por parte de las empresas (Hernández-Pajares, 2017). Por otro lado, según un estudio de Cone Communications (Cone Communications, 2017) el 83% de los consumidores globales están dispuestos a pagar más por productos sostenibles.

La industria de sistemas de exhibición móvil es altamente competitiva, donde la capacidad de destacar y diferenciarse es crucial. La comunicación de sostenibilidad ofrece una oportunidad para destacar en un mercado saturado y atraer a clientes que valoran la responsabilidad ambiental y social. La comunicación efectiva de las prácticas de sostenibilidad puede abrir nuevas oportunidades de negocio al atraer a clientes que buscan productos y servicios sostenibles. Según Alandro (2020), la comunicación sostenible y su relación con las nuevas tecnologías y la creciente importancia de la sostenibilidad como valor en la sociedad moderna pueden influir en la percepción de los consumidores y generar oportunidades de negocio.

La falta de una estrategia de comunicación de sostenibilidad puede exponer a la empresa a riesgos de reputación, especialmente en un entorno donde los clientes y partes interesadas están cada vez más atentos a las cuestiones ambientales y sociales. Rezaee et al. (2017) mencionan que las empresas están bajo una presión creciente para enfocarse en medidas de sostenibilidad y asumir la responsabilidad por su desempeño en las dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza. Esta presión incrementa la necesidad de una comunicación efectiva en torno a las prácticas sostenibles para mantener una reputación positiva y la confianza de los stakeholders.

Sin una comunicación adecuada de sus acciones e intereses en temas de sostenibilidad, Once Taller de Diseño puede estar perdiendo importantes oportunidades para fortalecer su posicionamiento en el mercado. La falta de visibilidad sobre sus esfuerzos sostenibles puede resultar en la pérdida de clientes potenciales que priorizan la sostenibilidad en sus decisiones de compra. Adicionalmente, esta omisión puede hacer que la empresa se vea superada por competidores que comunican de manera más efectiva sus prácticas sostenibles, lo que podría afectar negativamente su cuota de mercado y reputación. Por otro lado, no comunicar adecuadamente sus iniciativas de

sostenibilidad puede dificultar la atracción de inversiones y alianzas estratégicas que valoran la responsabilidad ambiental y social, tendencia que va en aumento en el entorno actual.

En vista de lo anterior, se evidencia la necesidad de que Once Taller de Diseño desarrolle y comunique de manera efectiva sus prácticas de sostenibilidad. Se espera que esto no solo fortalecerá su reputación y competitividad en un mercado altamente competitivo, sino que también le permita aprovechar nuevas oportunidades de negocio y responder a la creciente demanda de los consumidores por prácticas responsables y sostenibles.

El objetivo general de este trabajo se centra en proponer una estrategia de comunicación efectiva para transmitir los logros y compromisos de Once Taller en sostenibilidad. Para lograr esto, es esencial realizar un diagnóstico exhaustivo de las prácticas sostenibles actuales de la empresa. Este diagnóstico permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora, las cuales se integrarán en la estrategia de comunicación para asegurar que los mensajes sean coherentes, relevantes y basados en evidencia. Así, se garantiza que la comunicación de sostenibilidad no solo sea auténtica y creíble, sino también estratégica y alineada con los valores corporativos de Once Taller.

Cabe señalar que este trabajo se enfoca específicamente en el diagnóstico de sostenibilidad, mientras que otros aspectos de la estrategia de comunicación serán desarrollados por diferentes grupos de trabajo dentro del proyecto."

Marco Institucional

En esta sección se presenta el marco institucional de la empresa Once Taller de Diseño. Toda la información consignada en las siguientes secciones se obtuvo como resultado de entrevistas realizadas a los directivos de la firma, así como de

información proporcionada por estos líderes en forma de documentación anotada en los brochures y documentación elaborada por la empresa para propósitos comerciales (Entrevista líderes Once Taller, 9 de septiembre de 2023).

Descripción de la empresa

Once Taller de diseño es una empresa del sector de la Publicidad, dedicada a diseñar y fabricar soluciones publicitarias portátiles innovadoras y sostenibles. Aunque son poco conocidos, debido a que no han invertido en marketing, sus productos, utilizados por muchas agencias de publicidad, son reconocidos y han sido empleados en campañas de grandes empresas del país. Por ello, Once Taller de Diseño se presenta como el "secreto mejor guardado" de sus clientes en el mundo de la publicidad y el marketing. A lo largo de sus 19 años en el mercado, han evolucionado desde la confección de stands publicitarios convencionales hasta convertirse en líderes en la creación de soluciones logísticas únicas y sostenibles. Iniciaron su trayectoria enfocados en la producción de stands publicitarios, pero su deseo de marcar la diferencia los llevó a un giro creativo hace aproximadamente 9 años. Fue entonces cuando comenzaron a desarrollar proyectos de ensamblaje especializados y percibieron una necesidad en el mercado que se propusieron llenar. Su visión era clara: fabricar stands portátiles, ligeros, compactos y de fácil montaje, capaces de desplegarse en cuestión de segundos. De esta visión, surgió una línea de productos revolucionarios, incluyendo porta-pendones, módulos de atención, columnas publicitarias y publicidad integrada (Entrevista líderes Once Taller, 9 de septiembre de 2023).

Lo que hace a estos productos realmente excepcionales es su capacidad para ofrecer la misma funcionalidad que sus competidores, pero con un toque de "magia"

en su facilidad de montaje, desmontaje y transporte. Estos productos no solo se destacan por su eficiencia, sino que también promueven la sostenibilidad al carecer de obsolescencia programada y ofrecer una larga vida útil, contribuyendo así a la reducción de la huella de carbono (Entrevista líderes Once Taller, 9 de septiembre de 2023).

Una de las metas de Once Taller de Diseño es trabajar estrechamente con clientes comprometidos con la sostenibilidad, aprovechando al máximo la ventaja de sus productos "eco-amigables". A pesar de que su precio directo puede ser entre dos y tres veces mayor que productos similares en el mercado, estiman que el uso de sus soluciones conlleva ahorros notables, como un 80% en costos de transporte, un 90% en operaciones logísticas y un 85% en espacio de almacenamiento, todo mientras brindan una durabilidad al menos cuatro veces mayor. Además, la reducción del impacto ambiental está en línea con su compromiso con la responsabilidad social y ambiental (Entrevista líderes Once Taller, 9 de septiembre de 2023).

Cabe destacar que todos sus productos son de producción nacional, lo que respalda su compromiso con la sostenibilidad y la reducción de la huella ecológica en la industria publicitaria. Además, empaquetan sus productos en bolsas de lona, una elección consciente que resalta su enfoque en la reducción de residuos y el respeto por el medio ambiente.

El propósito central de Once Taller de Diseño es hacer que la publicidad sea "fácil" para sus clientes. Su marca registrada, XPON, representa este objetivo al permitir que las marcas se exhiban de manera portátil, liviana, flexible e innovadora. Su compromiso es simplificar la vida de sus clientes, asegurando que el transporte, montaje y desmontaje de sus productos sean lo más sencillos posible, sin necesidad de herramientas especiales ni capacitación específica. En un mundo publicitario

contaminante, ellos ofrecen una alternativa amigable con el medio ambiente y, al mismo tiempo, fácil de usar y altamente eficiente.

Referentes estratégicos

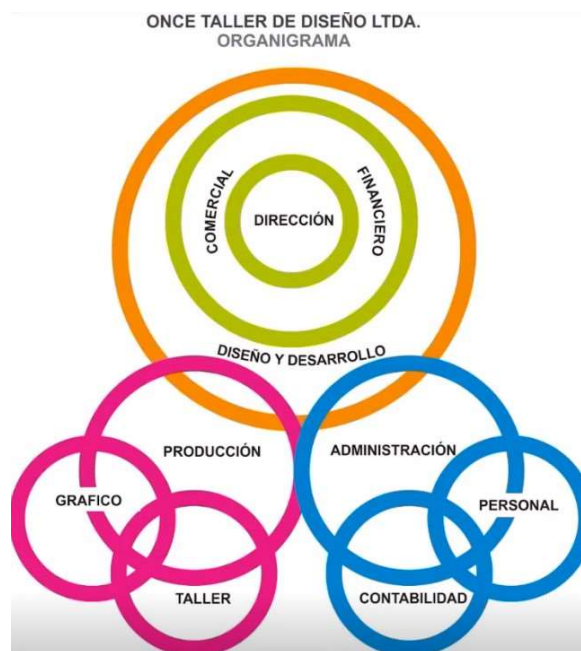
A continuación, se hace una breve presentación de los referentes estratégicos de la firma Once Taller (Entrevista líderes Once Taller, 9 de septiembre de 2023).

- **Su Misión:** XPONer tu misión.
- **Su Visión:** Que XPON sea el exhibidor de tus sueños. Buscan que la marca XPON llegue a ser el referente de la exhibición móvil, una experiencia nueva en comunicación, que brinde versatilidad en su uso, por medio de la innovación tecnológica.
- **Sus principios:** Honestidad, responsabilidad y respeto, lealtad y gratitud, pasión y alegría, innovación, trabajo en equipo, proactividad, flexibilidad y adaptabilidad. Se valora la creatividad.
- **Filosofía XPON:** Han hecho de su manera de trabajo una filosofía que hace parte del núcleo de su cultura organizacional. Contiene ideas como “le damos al cliente lo que necesita, no lo que quiere”, “Al buscar ser innovadores, no se castiga el error”, “Somos honestos con nuestros clientes, no competimos por precio, sino por las ventajas y calidad de nuestros productos.” La filosofía XPON refleja su enfoque en la satisfacción del cliente, la innovación constante y la honestidad en sus relaciones comerciales. Estos principios fundamentales se han convertido en la base de su éxito y continúan impulsando su compromiso con la excelencia en la industria del diseño y la publicidad.

Estructura organizacional

Al interior de Once Taller no se presentan jerarquías marcadas. Cada persona sabe hacer una cosa muy bien hecha, y sabe hacer todo. Tienen especialidades y no especialistas. Esa mentalidad flexible les ha permitido enfrentarse con éxito a los retos que les plantean los requerimientos de sus clientes. Por eso su organigrama no se parece a ningún esquema organizacional clásico, como se puede ver en la [Error! Reference source not found.](#) Su esquema está orientado a diseño y desarrollo, por lo que su organigrama muestra que todas sus áreas se relacionan entre sí.

Figura 1. Organigrama Once Talle de Diseño



Nota: Organigrama de Once Taller de Diseño, proporcionado por la gerencia de la firma. A diferencia del modelo jerárquico clásico, utiliza círculos para reflejar una estructura flexible y creativa.

Marco Contextual y Conceptual

Gestión Ambiental

La Gestión ambiental es el proceso de identificar, evaluar y controlar los impactos ambientales de las actividades, productos y servicios de una empresa (Smit & Makomeni, 2020). Otros autores sugieren que la gestión ambiental es el proceso de integración de los aspectos ambientales en la gestión empresarial, con el objetivo de minimizar los impactos negativos en el medioambiente y contribuir a su conservación y protección (Eweje & Perry, 2011). La gestión ambiental se refiere al conjunto de procesos, políticas y prácticas implementadas por una organización para reducir su impacto ambiental y promover la sostenibilidad en todas sus actividades (ISO, 2015). En un mundo donde los recursos naturales son finitos y los problemas ambientales son cada vez más urgentes, la gestión ambiental se ha convertido en un componente fundamental de la gestión empresarial moderna. Las empresas que adopten un enfoque proactivo en la gestión ambiental estarán mejor preparadas para hacer frente a los desafíos ambientales del futuro (Cuesta, Babé, & Gomis, 2016).

La Gestión ambiental se basa en las siguientes dimensiones:

- **Prevención de la Contaminación:** La gestión ambiental busca prevenir o minimizar la contaminación y los impactos negativos en el medio ambiente. Esto incluye la reducción de emisiones, el manejo adecuado de residuos y la conservación de recursos naturales (OMS, 2022).
- **Cumplimiento Legal y Normativo:** Las organizaciones deben cumplir con las leyes y regulaciones ambientales aplicables en todas las jurisdicciones donde operan. La gestión ambiental asegura el cumplimiento de estos requisitos y promueve la responsabilidad legal (OIT, 2020).

- Conservación de Recursos Naturales: La gestión ambiental también se enfoca en la conservación de recursos naturales como el agua, la energía y la biodiversidad. Esto puede incluir medidas de eficiencia energética, uso responsable del agua y prácticas de reforestación (PNUMA, 2023).

La gestión ambiental es fundamental por varias razones:

- La gestión ambiental contribuye a la preservación de ecosistemas saludables y la protección de la biodiversidad, asegurando que las generaciones futuras puedan disfrutar de un entorno limpio y seguro (OEA, 2019).
- Adoptar prácticas ambientales sostenibles puede conducir a la reducción de costos a largo plazo, a través de la eficiencia en el uso de recursos, la minimización de desperdicios y la prevención de multas y sanciones regulatorias (WBCSD, 2020).
- Las organizaciones que demuestran un compromiso con la gestión ambiental suelen disfrutar de una mejor reputación entre los consumidores, inversionistas y otras partes interesadas, lo que puede mejorar la lealtad del cliente y atraer talento (Darnall, Henriques, & Sadorsky, 2008).

Algunos de los enfoques que las empresas pueden utilizar para la gestión ambiental son:

- Sistemas de Gestión Ambiental (SGA): Los Sistemas de Gestión Ambiental, como ISO 14001, proporcionan un marco estructurado para la implementación y mejora continua de prácticas ambientales dentro de una organización.
- Evaluación del Ciclo de Vida (ACV): La ACV es una herramienta que permite evaluar el impacto ambiental de un producto o servicio a lo largo de todo su ciclo

de vida, desde la extracción de materias primas hasta su disposición final (Colombia M. d., 2013).

- Innovación y Tecnología Verde: La innovación y el desarrollo de tecnologías verdes tienen el potencial para mejorar la eficiencia ambiental y reducir el impacto negativo de las operaciones empresariales en el medio ambiente (CEPAL, 2020).

Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible se fundamenta en el equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente. Este concepto tiene su origen en la Comisión Brundtland, establecida por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1983. Su informe "Nuestro Futuro Común" (1987) introdujo el término "desarrollo sostenible" como aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Esta definición buscaba armonizar la agenda de protección ambiental con la necesidad de desarrollo económico y social, especialmente en países de menor desarrollo (CEPAL, 2024).

El desarrollo sostenible se articula alrededor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adoptados por los Estados Miembros de las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los cuales se presentan a continuación.

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad

5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsables
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianzas para lograr los objetivos

Estos 17 objetivos representan un llamado universal a la acción para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la paz y prosperidad para todos, reconociendo que los desafíos del desarrollo sostenible están interconectados (Naciones Unidas, 2024).

La implementación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) por parte de las empresas y otras organizaciones implica un reconocimiento de su impacto más allá de la mera generación de beneficios, buscando contribuir de manera positiva al bienestar de la sociedad y la sostenibilidad del medio ambiente (WBCSD, 2020). Esto requiere de una reflexión y adaptación constantes de sus prácticas y políticas internas para asegurar un balance entre sus objetivos económicos y las expectativas de sus stakeholders (KPMG, 2022). Encontrar este balance implica considerar las necesidades e intereses de todos

los grupos que tienen un interés en la empresa, como empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el gobierno (Carroll, 1991).

Sostenibilidad empresarial:

La sostenibilidad empresarial se define como "la capacidad de una empresa para crear valor económico, social y medioambiental a largo plazo, contribuyendo al bienestar de las comunidades donde opera y de las generaciones futuras" (Cuesta , Babé, & Gomis, 2016). La sostenibilidad empresarial se ha convertido en un tema central en la gestión empresarial moderna. Se refiere a la capacidad de las organizaciones para operar de manera rentable y competitiva en el presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (WCED, 1987). Este concepto se basa en tres pilares interconectados: económico, social y ambiental.

- **Economía:** Implica generar beneficios de manera sostenible a largo plazo, asegurando la viabilidad financiera de la empresa a través de prácticas de gestión eficientes y modelos de negocio resilientes.
- **Sociedad:** Se centra en el impacto de la empresa en la sociedad, incluyendo aspectos como la equidad laboral, la diversidad, la seguridad y salud laboral, así como las relaciones con las comunidades locales y otras partes interesadas.
- **Medioambiente:** Aborda la responsabilidad de la empresa hacia el medio ambiente, incluyendo la reducción de la huella de carbono, la gestión eficiente de recursos naturales, la minimización de residuos y la adopción de prácticas eco amigables en toda la cadena de valor.

La sostenibilidad empresarial es de gran importancia por varias razones, tales como:

- **Aumenta la competitividad:** Las empresas sostenibles están mejor posicionadas para adaptarse a los cambios del mercado y a las regulaciones ambientales y sociales en evolución, lo que le confiere una ventaja competitiva a largo plazo (Porter & Kramer, 2011).
- **Genera Reputación y Marca:** Las empresas que adoptan prácticas sostenibles suelen disfrutar de una mejor reputación entre los consumidores, inversionistas y otras partes interesadas, lo que puede traducirse en lealtad de clientes y atracción de talento (Mohr, Webb, & Harris, 2001).
- **Reduce el Riesgo y Mejora la Resiliencia:** La sostenibilidad empresarial puede reducir la exposición a riesgos operativos, regulatorios y reputacionales, así como mejorar la capacidad de la empresa para gestionar crisis y perturbaciones externas (Bansal & Roth, 2000).

Algunos de los enfoques que las empresas pueden aplicar para la implementación de la sostenibilidad empresarial son:

- **Integración en la Estrategia Corporativa:** La sostenibilidad debe estar integrada en la estrategia general de la empresa, alineándose con sus objetivos y valores fundamentales (Eccles & Serafeim, 2013).
- **Medición y Reporte:** Es importante establecer métricas claras para evaluar el desempeño en sostenibilidad y comunicar de manera transparente los resultados a las partes interesadas (GRI, 2016).
- **Colaboración y Alianzas:** La colaboración con otras empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales es clave para enfrentar desafíos complejos de sostenibilidad y promover la innovación (Hoffman, 2001).

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Responsabilidad Social Corporativa comenzó a tomar forma en la década de 1950, aunque sus raíces pueden rastrearse más atrás en la historia. Durante este tiempo, académicos y empresarios empezaron a discutir el papel de las corporaciones en la sociedad más allá de la generación de beneficios para sus accionistas. Howard Bowen es a menudo referido como el "Padre de la RSC" por su trabajo pionero "Social Responsibilities of the Businessman" (1953), donde argumentó que los líderes empresariales tenían responsabilidades hacia la sociedad que iban más allá de la producción de bienes y servicios (Carroll, 1991).

La RSC plantea tres pilares fundamentales:

- **Ambiental:** El pilar ambiental de la Responsabilidad Social Corporativa se centra en la gestión responsable de los recursos naturales, la reducción de la huella ambiental y la mitigación de los impactos negativos en el medio ambiente. Esto incluye prácticas como la reducción de emisiones, el uso eficiente de la energía y el agua, y la adopción de tecnologías limpias (WBCSD, 2020).
- **Social:** El pilar social de la Responsabilidad Social Corporativa es primordial para la cohesión social y el desarrollo sostenible. Las empresas que se preocupan por el bienestar de sus empleados, las comunidades en las que operan y la sociedad en general, están mejor posicionadas para generar valor a largo plazo. Algunas empresas que han implementado prácticas sociales exitosas incluyen Google, IBM y Starbucks. Estas empresas han demostrado que es posible ser rentables y, al mismo tiempo, contribuir al bienestar de las personas y las comunidades (WBCSD, 2020).
- **Económico:** El pilar económico de la Responsabilidad Social Corporativa es clave para la supervivencia y el crecimiento empresarial. Las empresas que

operan de manera rentable y transparente pagan impuestos de manera justa, y respetan los derechos de los accionistas y otras partes interesadas financieras, están mejor posicionadas para crear valor a largo plazo (WBCSD, 2020). Algunas empresas que han implementado prácticas económicas responsables incluyen Unilever, Natura &Co. y Patagonia. Estas empresas han demostrado que es posible ser rentables y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo económico de las comunidades en las que operan (KPMG, 2022)

La RSC es una estrategia integral que las empresas implementan para gestionar sus impactos económicos, sociales y ambientales de forma responsable. Su importancia radica en tres aspectos principales:

- **Reputación y Confianza:** Las empresas con prácticas responsables gozan de una mejor reputación entre sus stakeholders, lo que genera mayor confianza del consumidor, fidelidad del cliente, atracción y retención de talento, y un mejor posicionamiento en el mercado. (Forética, 2023)
- **Sostenibilidad a Largo Plazo:** La RSC permite a las empresas mitigar riesgos, mejorar la eficiencia, fortalecer la gestión del cambio climático y fomentar la innovación, creando valor compartido para la empresa y la sociedad. (WBCSD, 2020)
- **Cumplimiento Legal y Normativo:** La RSC implica el compromiso con el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, así como con estándares internacionales de ética empresarial y transparencia, lo que es fundamental para evitar riesgos legales y reputacionales. (KPMG, 2022)

Los enfoques para la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa incluyen la integración de esta en la estrategia empresarial, donde la RSC debe estar alineada con los objetivos y valores de la empresa, formando parte de su cultura

corporativa (WBCSD, 2020). Asimismo, resultan de vital importancia la transparencia y el comunicar de manera transparente las actividades y resultados relacionados con la RSC a todas las partes interesadas mediante informes de sostenibilidad y otras formas de divulgación (Global Reporting Initiative, 2023). Adicionalmente, la colaboración y participación de las partes interesadas, como ONGs, organizaciones comunitarias y gobierno, son de gran importancia para identificar y abordar los desafíos sociales y ambientales más importantes (United Nations Global Compact, 2023).

Triple Bottom Line (TBL)

El concepto de Triple Bottom Line (TBL) fue introducido por John Elkington en 1997 y se ha convertido en un marco ampliamente reconocido para evaluar el desempeño empresarial en tres dimensiones: social, ambiental y económica. Este enfoque propone que las empresas no deben centrarse únicamente en la obtención de beneficios económicos, sino también en sus impactos sociales y ambientales, promoviendo así una sostenibilidad integral.

Dimensiones del Triple Bottom Line

- **Económica:** Esta dimensión evalúa la capacidad de la empresa para generar valor económico de manera sostenible. Implica la eficiencia en la gestión de recursos financieros, la creación de empleo y la contribución al desarrollo económico de las comunidades donde opera. La sostenibilidad económica asegura la viabilidad a largo plazo de la empresa y su capacidad para continuar operando y creciendo.
- **Social:** La dimensión social se refiere al impacto de la empresa en la sociedad, incluyendo el bienestar de sus empleados, las comunidades locales y otros

stakeholders. Esto incluye prácticas como la igualdad de oportunidades, la salud y seguridad laboral, el desarrollo comunitario y la promoción de derechos humanos. La sostenibilidad social busca asegurar que la empresa opere de manera ética y responsable, contribuyendo positivamente al tejido social.

- Ambiental: La dimensión ambiental mide el impacto de la empresa en el medio ambiente. Esto incluye la gestión de recursos naturales, la reducción de emisiones y residuos, la eficiencia energética y la adopción de prácticas eco-amigables. La sostenibilidad ambiental se centra en minimizar el impacto negativo de las actividades empresariales sobre el entorno natural, promoviendo la conservación y la restauración ecológica.

El enfoque TBL permite a las empresas evaluar y mejorar su desempeño en áreas que son críticas para su sostenibilidad a largo plazo. Al integrar estas tres dimensiones, las empresas pueden identificar y gestionar mejor los riesgos, mejorar su reputación y atraer a stakeholders que valoran la responsabilidad social y ambiental.

Global Reporting Initiative (GRI)

El Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional que ha desarrollado uno de los marcos más reconocidos y utilizados para la elaboración de informes de sostenibilidad. El objetivo del GRI es proporcionar un estándar confiable y transparente para que las empresas reporten sus impactos en las dimensiones económica, ambiental y social (GRI, 2016).

Principales Conceptos del GRI

- Materialidad: Este principio del GRI se refiere a la identificación de los temas más significativos para la empresa y sus stakeholders. Las preguntas de la

encuesta se formularon para identificar cuáles prácticas de sostenibilidad son percibidas como más importantes por los empleados y directivos de Once Taller, asegurando que los datos recolectados sean relevantes y útiles para la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

- Indicadores de Desempeño Ambiental (EN): Se incluyeron preguntas específicas sobre gestión de residuos, consumo energético y emisiones de gases de efecto invernadero, basadas en los indicadores ambientales del GRI. Esto permite evaluar el desempeño ambiental de Once Taller en áreas críticas y compararlo con estándares internacionales.
- Indicadores de Desempeño Social (LA y HR): La encuesta también abarcó temas relacionados con las condiciones laborales, la salud y seguridad en el trabajo, y los derechos humanos, siguiendo los lineamientos del GRI. Las preguntas se diseñaron para evaluar cómo Once Taller gestiona estos aspectos y cómo se perciben internamente, proporcionando una visión integral de su desempeño social.
- Indicadores de Desempeño Económico (EC): Para medir la sostenibilidad económica, se incluyeron preguntas sobre la viabilidad financiera, la generación de empleo y la inversión en la comunidad. Estos indicadores económicos ayudan a entender cómo las prácticas sostenibles contribuyen al éxito financiero y al desarrollo económico local.

El enfoque del GRI permite a las empresas evaluar y comunicar sus impactos en las dimensiones económica, social y ambiental de manera transparente y estructurada. Esto no solo mejora la credibilidad y la confianza entre los stakeholders, sino que también facilita la comparabilidad de los datos de sostenibilidad a nivel global. Al seguir las directrices del GRI, las empresas pueden

identificar áreas de mejora, gestionar mejor los riesgos y oportunidades, y fortalecer su compromiso con la sostenibilidad.

Economía Circular

La economía circular es un modelo de producción y consumo que se enfoca en compartir, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes el mayor tiempo posible. Este enfoque surge como respuesta a los crecientes desafíos ambientales y la insostenibilidad del modelo económico lineal tradicional de "tomar, hacer, desechar" (Ellen MacArthur Foundation, 2023).

El concepto tiene sus raíces en varias teorías y prácticas, incluyendo la ecología industrial, el diseño regenerativo, y la economía de rendimiento. Se ha ido desarrollando y popularizando desde finales del siglo XX, cobrando especial relevancia en la última década debido a la creciente preocupación por el cambio climático, la degradación ambiental y la necesidad de promover un desarrollo sostenible (Frosch & Gallopoulos, 1989).

Organizaciones internacionales como la Unión Europea y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente han adoptado políticas y marcos para fomentar la transición hacia la economía circular, reconociendo su potencial para mitigar el impacto ambiental, impulsar la innovación, crear empleos y promover el crecimiento económico sostenible (Comisión Europea, 2023).

La economía circular se construye sobre los siguientes principios:

- Diseñar para el futuro: Incorporar el diseño circular en el desarrollo de productos y servicios para minimizar los desechos y facilitar la reutilización y el reciclaje.

- Mantener productos y materiales en uso: Maximizar la vida útil de los productos mediante la reutilización, la reparación, la renovación y el reciclaje, reduciendo la necesidad de extracción y producción de recursos nuevos.
- Regenerar sistemas naturales: Restaurar, conservar y mejorar los ecosistemas naturales a través de prácticas que reduzcan la explotación de recursos y aseguren su regeneración (Ellen MacArthur Foundation, 2023).

La implementación de la economía circular implica un cambio sistémico que abarca la innovación en los modelos de negocio, el desarrollo de tecnologías avanzadas de reciclaje y remanufactura, y la adopción de políticas que promuevan prácticas circulares. Además, requiere de la participación de todos los actores sociales, incluidos gobiernos, empresas, consumidores y comunidades (PNUMA, 2023).

La aplicación de la economía circular se extiende a varios sectores, incluyendo la gestión de residuos, la agricultura, la energía, la construcción, y la manufactura, entre otros. Al centrarse en cerrar los ciclos de vida de los productos y servicios, la economía circular no solo contribuye a la sostenibilidad ambiental, sino que también ofrece oportunidades económicas y competitivas para las empresas y beneficios sociales para las comunidades (Ellen MacArthur Foundation, 2024).

Comunicación y reporte de sostenibilidad

La comunicación y el reporte de sostenibilidad son aspectos de vital importancia para aquellas empresas que buscan no solo implementar prácticas sostenibles, sino también compartir sus progresos y compromisos con las partes interesadas. Este proceso implica la divulgación de información relacionada con los impactos económicos, ambientales y sociales de una empresa. Los informes de sostenibilidad no solo responden a la creciente demanda de transparencia por parte de consumidores, inversores y

reguladores, sino que también promueven la rendición de cuentas y pueden mejorar la reputación corporativa (Global Reporting Initiative, 2020).

La comunicación efectiva de la sostenibilidad ayuda a las empresas a:

- **Construir Confianza:** La transparencia sobre las prácticas sostenibles ayuda a construir y mantener la confianza de los stakeholders, lo que es vital para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización (KPMG, 2022).
- **Mejorar la Reputación Corporativa:** Las empresas que reportan activamente sus esfuerzos y logros en sostenibilidad suelen disfrutar de una mejor imagen pública (Deloitte, 2023).
- **Atraer Inversiones:** Los informes de sostenibilidad proporcionan datos cruciales que los inversores utilizan para evaluar el riesgo y la oportunidad de sus inversiones (Ernst & Young, 2023).

Para comunicar eficazmente la sostenibilidad, las organizaciones pueden adoptar varias estrategias:

- **Claridad y Consistencia:** Los mensajes deben ser claros y consistentes, reflejando cómo la sostenibilidad se integra en la estrategia de negocio (Sustainability Accounting Standards Board, 2023).
- **Participación de Stakeholders:** Involucrar activamente a todas las partes interesadas en el proceso de reporte mejora la calidad y la relevancia del contenido del informe (Global Reporting Initiative, 2020).
- **Uso de Estándares Reconocidos:** Aplicar marcos de reporte reconocidos globalmente, como los de la Global Reporting Initiative (GRI) o el Sustainability Accounting Standards Board (SASB), ayuda a asegurar la comparabilidad y credibilidad de la información reportada (Global Reporting Initiative, 2020).

A pesar de sus beneficios, el reporte de sostenibilidad enfrenta varios desafíos:

- Complejidad de la Información: La diversidad y complejidad de la información que debe ser comunicada pueden ser abrumadoras tanto para las empresas como para los lectores del informe.
- Verificación de Datos: Asegurar la precisión y verificabilidad de la información reportada sigue siendo un desafío considerable (Deloitte, 2023).
- Evolución de Expectativas: Las expectativas de los stakeholders sobre lo que deben contener los informes de sostenibilidad están en constante evolución, requiriendo que las empresas se adapten rápidamente (KPMG, 2022).

La comunicación y el reporte de sostenibilidad no solo implican la divulgación de las prácticas actuales, sino también la capacidad de articular un camino claro hacia el futuro. El diagnóstico de sostenibilidad proporciona los datos y el contexto necesarios para diseñar mensajes que reflejen tanto los logros alcanzados como los compromisos futuros. Esta estrategia de comunicación se basará en los resultados del diagnóstico para asegurar que los mensajes sean precisos, relevantes y alineados con las expectativas de los stakeholders.

Aplicación de Conceptos Teóricos en el Desarrollo de Instrumentos

Conceptos Aplicados en la Encuesta y Entrevista

Los instrumentos de captura de información primaria como la encuesta y la entrevista presentados en este trabajo fueron diseñadas utilizando los conceptos teóricos presentados en este capítulo. Las teorías de sostenibilidad empresarial y los indicadores de sostenibilidad proporcionaron un punto de referencia para la formulación de las preguntas de la encuesta. Específicamente, se utilizaron los siguientes conceptos:

Triple Bottom Line (TBL): Este concepto, que evalúa el desempeño empresarial en términos de impacto social, ambiental y económico, fue fundamental para estructurar las áreas de la encuesta.

Global Reporting Initiative (GRI): Los indicadores del GRI se adaptaron para medir las prácticas específicas de sostenibilidad en Once Taller, asegurando así que la encuesta capturara datos relevantes y comparables a estándares internacionales.

Métodos Aplicados en la Entrevista

Las entrevistas se diseñaron para complementar la información cuantitativa de la encuesta, proporcionando una comprensión más profunda y contextualizada de las prácticas de sostenibilidad en la empresa. Se siguieron las metodologías cualitativas recomendadas para garantizar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

Diseño Metodológico de la Consultoría

Para el diagnóstico empresarial de Once Taller con el objetivo de evaluar sus prácticas de sostenibilidad y proponer una estrategia de comunicación efectiva, se empleó la metodología de consultoría profesional de la Universidad EAN, que implica el desarrollo de los siguientes pasos:

- Identificación del problema o reto
- Captura de información secundaria
- Desarrollo y aplicación de instrumentos para captura de información primaria
- Propuesta de solución

La metodología de diagnóstico de sostenibilidad, que incluye encuestas a empleados y entrevistas a directivos, está diseñada para recopilar datos cualitativos y cuantitativos que revelen una imagen completa de las prácticas actuales. Estos datos son

fundamentales para informar la estrategia de comunicación, permitiendo que los mensajes sean basados en evidencia y reflejen las realidades operativas de Once Taller. Este enfoque metodológico asegura que la estrategia de comunicación se construya sobre una base de información precisa y pertinente.

Cabe destacar que este trabajo se enfoca en el diagnóstico, mientras que otros grupos de trabajo se encargarán de desarrollar los demás aspectos de la estrategia de comunicación.

En las siguientes secciones se especifica la manera como se aplicó esta metodología al proyecto.

Tipología de la investigación

La investigación propuesta se caracteriza principalmente como exploratoria y cualitativa. Según Sampieri, una investigación exploratoria tiene como objetivo familiarizarse con un fenómeno desconocido o poco estudiado, permitiendo obtener información preliminar que ayude a formular un problema más preciso y establecer hipótesis para investigaciones posteriores (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). En este contexto, la investigación exploratoria ayudará a identificar las percepciones y actitudes de los directivos y empleados de Once Taller respecto a sus prácticas de sostenibilidad y su comunicación. Al ser una investigación cualitativa, se enfocará en comprender los significados y experiencias de los participantes a través de entrevistas y análisis de contenido, proporcionando una visión rica y detallada del contexto investigado (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Así mismo, esta investigación es de corte transeccional, lo que significa que se realizará en un punto específico del tiempo, recopilando datos en una sola ocasión para

obtener una visión instantánea del fenómeno estudiado (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). La aplicación de instrumentos de captura de información primaria, como entrevistas y encuestas, no seguirá un muestreo probabilístico, sino que se llevará a cabo mediante un muestreo no probabilístico a conveniencia del investigador. Este enfoque permite seleccionar a los participantes que mejor pueden aportar información relevante y detallada sobre el tema en estudio, facilitando así una comprensión profunda del contexto y las prácticas de sostenibilidad en Once Taller (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Herramientas de análisis estratégico

En el proceso de análisis empresarial, se emplearon diversas herramientas estratégicas que permitieron obtener una visión integral del entorno y la situación interna de la organización. En primera instancia, se utilizó el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) como marco de referencia para evaluar las fuerzas externas que pueden impactar a la empresa. Este enfoque proporciona una comprensión detallada de los factores macroeconómicos y sociopolíticos que pueden influir en el desempeño organizacional.

En segundo lugar, se implementó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, una metodología que destaca las dinámicas competitivas en la industria. Este enfoque permitió identificar las amenazas y oportunidades derivadas de la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de productos sustitutos y la barrera de entrada de nuevos competidores.

Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para evaluar internamente las capacidades y limitaciones de la empresa. Esta herramienta estratégica proporciona una panorámica

detallada de los elementos internos que podrían influir en el logro de los objetivos organizacionales.

Posteriormente se realizó un análisis de modelo de negocio con el fin de identificar la promesa de valor, productos, clientes, aliados clave, fuentes de ingreso, estructura de costos de la empresa

Por último, se realizó un análisis financiero de la empresa con el objetivo de obtener una visión integral de la salud financiera de la empresa, esencial para su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Desarrollo de los Instrumentos de Recopilación de Información

Encuesta de Identificación de Actividades de Sostenibilidad

La encuesta diseñada para identificar las actividades de sostenibilidad en Once Taller se fundamentó en las teorías y conceptos descritos en el capítulo "Marco contextual y conceptual". En particular, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- **Teorías de Sostenibilidad Empresarial:** Se consideraron las definiciones y modelos de sostenibilidad empresarial para estructurar las preguntas de la encuesta. Por ejemplo, la inclusión de preguntas sobre gestión de residuos, eficiencia energética y responsabilidad social corporativa se basó en los principios establecidos por autores como (Elkington, 2000) y su concepto de Triple Bottom Line.
- **Indicadores de Sostenibilidad:** Los indicadores seleccionados para medir las prácticas de sostenibilidad fueron adaptados de marcos teóricos reconocidos,

como el Global Reporting Initiative (GRI), que proporciona un estándar para reportar indicadores de sostenibilidad.

Entrevista a Directivos

Las entrevistas a directivos fueron diseñadas para obtener información cualitativa que complementara los datos cuantitativos de la encuesta. El diseño de las entrevistas se basó en las siguientes metodologías descritas en el capítulo "Diseño metodológico de la Consultoría":

- **Diseño Mixto:** Siguiendo las recomendaciones de Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), se adoptó un diseño de investigación mixto, integrando datos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión holística de las prácticas de sostenibilidad en Once Taller. Este enfoque permitió corroborar y profundizar en los hallazgos de la encuesta mediante entrevistas detalladas.
- **Análisis de Datos:** Para el análisis de los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas, se empleó la técnica de codificación temática, que permite identificar patrones y temas recurrentes relacionados con la sostenibilidad empresarial. Esta técnica está bien documentada en la literatura metodológica y fue adaptada para este estudio para asegurar una interpretación rigurosa de los datos.

Con el fin de facilitar el posterior análisis de la información y el diligenciamiento del cuestionario por parte de los entrevistados, las preguntas se incluyeron en un formulario de Microsoft Forms, el cual se puede encontrar en el Anexo 1.

Después de realizada la encuesta se realizó una entrevista con los tres directivos de la empresa, con el fin de indagar en mayor profundidad acerca de algunas respuestas que

no fueron unánimes. Las preguntas realizadas en esta encuesta se pueden consultar en el Anexo 2.

Diagnóstico de entorno y organizacional

Los resultados de la aplicación de instrumentos de información secundaria se presentan en las siguientes secciones.

Análisis PESTEL para Once Taller

El análisis PESTEL examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir en la operación y el éxito de una empresa. A continuación, se presentan los resultados del análisis:

Figura 2. Análisis Pestel para Once Taller



Nota: Esta figura resume los principales aspectos contemplados en el Análisis Pestel de Once Taller. La elaboración es propia.

- **Político**

Regulaciones y Políticas de Sostenibilidad: En Colombia, la legislación y las políticas públicas están cada vez más enfocadas en la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono. Esto puede beneficiar a Once Taller de Diseño, ya que sus productos eco-amigables están alineados con estas políticas (Colombia M. d., 2017).

Incentivos Gubernamentales: La empresa podría aprovechar incentivos y subsidios gubernamentales dirigidos a la innovación y sostenibilidad, como los ofrecidos por entidades como ProColombia y Bancóldex.

- **Económico**

Crecimiento Económico: La economía colombiana muestra signos de recuperación postpandemia, lo que puede aumentar el gasto en publicidad y marketing por parte de empresas locales e internacionales (Colombia B. d., 2023).

Costo de Producción Nacional: La producción nacional ayuda a reducir costos de importación, pero también implica enfrentar fluctuaciones en los costos de insumos y materiales debido a la inflación o variaciones en la economía local.

Tipo de Cambio: La variabilidad en el tipo de cambio puede afectar los costos de producción y los precios de los insumos importados, impactando la rentabilidad de la empresa.

- **Social**

Conciencia Ambiental: Existe una creciente conciencia y demanda por productos sostenibles entre los consumidores y empresas en Colombia. Esto favorece a Once Taller de Diseño, cuyos productos están diseñados para minimizar el impacto ambiental.

Cambio en Preferencias del Consumidor: Los consumidores y empresas están cada vez más interesados en soluciones prácticas y eficientes. Los productos de Once Taller, que destacan por su facilidad de montaje y transporte, son muy atractivos en este contexto (International, 2021).

- **Tecnológico**

Innovación en Materiales: El avance en materiales sostenibles y ligeros puede mejorar aún más la competitividad de los productos de Once Taller. La inversión en I+D para incorporar nuevas tecnologías puede ser clave.

Automatización y Digitalización: La adopción de tecnologías de automatización en la producción y el uso de herramientas digitales para la comercialización y ventas puede mejorar la eficiencia operativa y alcanzar a más clientes (McKinsey & Company, 2021).

- **Ecológico**

Normativas Medioambientales: Las regulaciones cada vez más estrictas en cuanto a la sostenibilidad y reducción de residuos impactan directamente en la industria. Once Taller debe asegurarse de estar alineado con estas normativas por medio de sus productos eco-amigables. Algunas normas que se deben tener en cuenta en este aspecto son:

- Norma ISO 14001: Establece los requisitos para que un sistema de gestión ambiental pueda ser certificado.
- Ley 99 de 1993: Establece el marco general de la gestión ambiental en Colombia y crea el Sistema Nacional Ambiental (SINA).
- Decreto 1076 de 2015: Regula aspectos como la gestión de residuos, emisiones atmosféricas y vertimientos.

Resolución 909 de 2008: Establece los niveles permisibles de emisión de contaminantes al aire provenientes de fuentes fijas.

Cumplir con estas normativas no solo es esencial para evitar sanciones, sino que también puede proporcionar beneficios significativos en términos de reputación, eficiencia operativa y acceso a nuevos mercados.

Cambio Climático: El cambio climático impulsa a más empresas a adoptar prácticas sostenibles, lo que puede aumentar la demanda por los productos de Once Taller

- **Legal**

Regulaciones de Publicidad: La industria publicitaria está sujeta a regulaciones estrictas en cuanto a contenidos y prácticas. Once Taller debe asegurarse de que sus soluciones publicitarias cumplen con todas las normativas vigentes. Algunas leyes y normas que se deben tener en cuenta en este aspecto son:

- Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor): Regula la protección de los derechos de los consumidores, incluyendo la publicidad engañosa y las prácticas comerciales desleales.
- Ley 256 de 1996 (Ley de Competencia Desleal): Establece normas para prevenir y sancionar actos de competencia desleal en la publicidad y el comercio.
- Resolución 4150 de 2009 (Código de Autorregulación Publicitaria): Establece normas de autorregulación en la industria publicitaria para asegurar prácticas responsables y éticas.

Propiedad Intelectual: Proteger las innovaciones y diseños de Once Taller a través de patentes y marcas registradas es crucial para mantener su ventaja competitiva. Algunas leyes relevantes en este aspecto son:

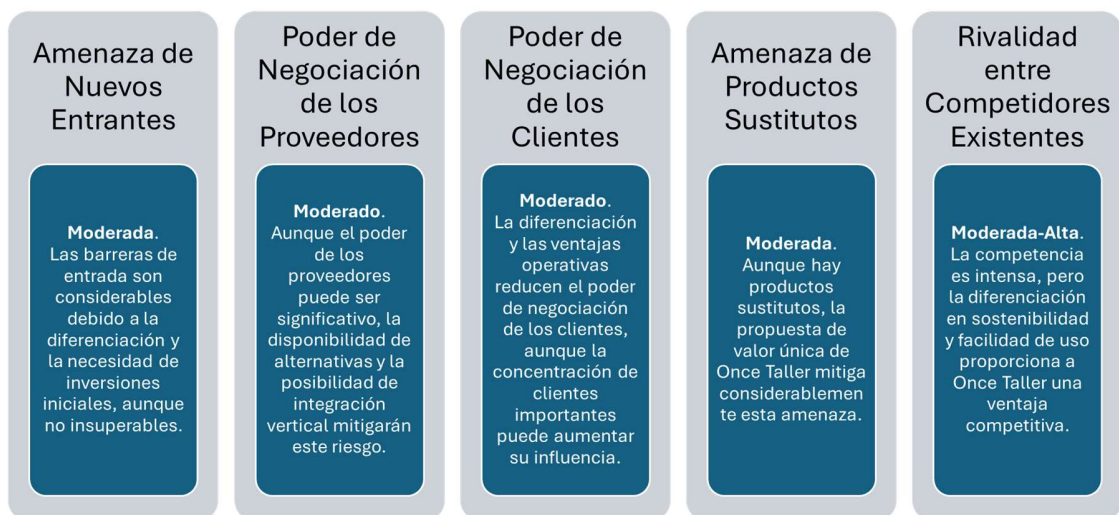
- Decisión 486 de la Comunidad Andina (Régimen Común sobre Propiedad Industrial): Regula la protección de patentes, marcas, diseños industriales y otros derechos de propiedad industrial.
- Ley 178 de 1994 (Ley de Marcas y Patentes): Complementa la Decisión 486 y regula el registro y protección de marcas y patentes en Colombia.
- Decisión 351 de la Comunidad Andina (Régimen Común sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos): Aunque más relevante para creaciones artísticas, puede ser útil para proteger aspectos innovadores del diseño que involucren derechos de autor.

Cumplir con estas normativas no solo es importante para evitar sanciones, sino que también proporciona beneficios en términos de protección de activos, ventaja competitiva y reputación.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para Once Taller

El análisis de las 5 fuerzas de Porter ayuda a entender la competitividad de una industria y las áreas estratégicas que una empresa debe considerar para mantenerse competitiva. A continuación, se presentan los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a Once Taller:

Figura 3. Análisis de fuerzas de Porter para Once Taller



Nota: Esta figura resume los resultados del Análisis de fuerzas de Porter para Once Taller de Diseño. La elaboración es propia.

Amenaza de Nuevos Entrantes

- Barreras de Entrada: La producción de soluciones publicitarias portátiles requiere inversión en maquinaria especializada, materiales sostenibles y desarrollo, lo que se constituye en una barrera inicial para nuevos entrantes.

- **Diferenciación del Producto:** Once Taller se distingue en su sector por su enfoque en la sostenibilidad y la facilidad de montaje de sus productos, creando una ventaja competitiva.
- **Economías de Escala:** La producción nacional y la optimización de costos logísticos ofrecen a Once Taller una economía de escala que puede dificultar la entrada de nuevos competidores.

Evaluación General: Moderada. Las barreras de entrada son considerables debido a la diferenciación y la necesidad de inversiones iniciales, aunque no son insuperables.

Poder de Negociación de los Proveedores

- **Número de Proveedores:** Si Once Taller depende de un número limitado de proveedores para sus materiales sostenibles, estos proveedores podrían tener un mayor poder de negociación.
- **Disponibilidad de Materiales Sustitutos:** La capacidad de Once Taller para encontrar materiales alternativos puede reducir el poder de negociación de los proveedores.
- **Integración Vertical:** Si Once Taller opta por integrar verticalmente alguna parte de su cadena de suministro, podría disminuir la dependencia de proveedores externos.

Evaluación General: Moderado. Aunque el poder de los proveedores puede ser significativo, la disponibilidad de alternativas y la posibilidad de integración vertical mitigarán este riesgo.

Poder de Negociación de los Clientes

- **Concentración de Clientes:** Si un pequeño número de clientes representa una gran parte de las ventas de Once Taller, estos clientes tendrán mayor poder de negociación.

- Sensibilidad al Precio: Los productos de Once Taller son más caros que los de sus competidores, pero ofrecen ventajas en sostenibilidad y costos operativos, lo que puede equilibrar la sensibilidad al precio.
- Diferenciación del Producto: La alta diferenciación de los productos de Once Taller reduce el poder de negociación de los clientes, ya que actualmente hay muy pocas alternativas comparables en el mercado.

Evaluación General: Moderado. La diferenciación y las ventajas operativas reducen el poder de negociación de los clientes, aunque la concentración de clientes importantes puede aumentar su influencia.

Amenaza de Productos Sustitutos

- Disponibilidad de Sustitutos: Existen otras soluciones publicitarias en el mercado, aunque pocas ofrecen la combinación de sostenibilidad y facilidad de uso que ofrece Once Taller.
- Relación Costo-Beneficio: Los productos de Once Taller pueden ser más caros, pero los ahorros en costos logísticos y operativos, junto con su durabilidad, ofrecen un beneficio significativo que puede disuadir a los clientes de optar por sustitutos.
- Innovación Continua: La capacidad de Once Taller para continuar innovando en sus productos y procesos reduce la amenaza de sustitutos.

Evaluación General: Moderada. Aunque hay productos sustitutos, la propuesta de valor única de Once Taller mitiga considerablemente esta amenaza.

Rivalidad entre Competidores Existentes

- **Número y Tamaño de Competidores:** La industria publicitaria en Colombia es competitiva, con varios jugadores ofreciendo soluciones similares, aunque Once Taller se destaca por su enfoque en la sostenibilidad.
- **Crecimiento de la Industria:** El crecimiento de la demanda de soluciones publicitarias sostenibles puede disminuir la rivalidad, ya que hay espacio para que varios competidores prosperen.
- **Diferenciación del Producto:** La innovación y la sostenibilidad como elementos diferenciadores reducen la rivalidad directa con competidores que no ofrecen estas características.

Evaluación General: Moderada-Alta. La competencia es intensa, pero la diferenciación en sostenibilidad y facilidad de uso proporciona a Once Taller una ventaja competitiva.

Instrumentos de Análisis Interno

Con el fin de identificar las debilidades y fortalezas internas de Once Taller, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Análisis del modelo de negocio Canvas:** Este análisis permitió entender en detalle los recursos clave, actividades clave, socios clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costos y fuentes de ingresos de la empresa. Los resultados de este análisis se detallan en la sección correspondiente.
- **Análisis financiero:** Se realizó un análisis detallado de los estados financieros de Once Taller, incluyendo indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia. Este análisis permitió identificar fortalezas como la capacidad de

generar ingresos y la eficiencia operativa, así como debilidades relacionadas con aspectos financieros.

- Encuestas y entrevistas internas: Se realizaron encuestas a empleados y entrevistas a directivos para obtener información cualitativa sobre la percepción interna de la empresa. Estas encuestas y entrevistas abordaron temas como la satisfacción laboral, la percepción de las políticas de la empresa y las capacidades organizacionales. Los detalles y resultados de estas encuestas se encuentran en los anexos.

La información y resultados obtenidos a partir de estos instrumentos fueron integrados en el análisis DOFA para proporcionar una visión de las fortalezas y debilidades internas de Once Taller.

Análisis Financiero

Antes de realizar el análisis financiero de Once Taller, es importante mencionar que la firma enfrentó problemas financieros que la obligaron a someterse a la ley de insolvencia empresarial (Ley 1116 de 2006), con el fin de continuar operando y no cerrar. Los estados financieros de los últimos años reflejan problemas financieros que la empresa tuvo durante la pandemia, en especial en el año 2020, y durante los años 2021 y 2022 comenzó a recuperarse, a pagar su deuda y a generar utilidades.

Los estados financieros obtenidos de Once Taller se presentan a continuación:

Figura 44. Estados Financieros de Once Taller

PERDIDAS Y GANANCIAS				
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ingresos	708,584,000	473,592,720	664,709,825	639,286,979
Costos	507,673,498	394,951,429	498,735,602	497,789,914
Utilidad bruta ventas	200,910,502	78,641,291	165,974,223	141,497,065
Gastos admon.	113,314,490	113,845,321	91,215,169	103,694,427
Utilidad operacional	87,596,012	-35,204,030	74,759,054	37,802,638
Otros ingresos	21,874	2,108	7,684,847	20,838,854
Otros gastos	16,979,516	20,911,233	5,694,105	40,825,334
Resultado del ejercicio	70,638,370	-56,113,155	76,749,796	17,816,158

BALANCE GENERAL				
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Activo no corriente	37,309,842	54,809,842	124,603,407	116,700,418
Activo corriente	206,123,454	284,857,952	467,164,832	399,360,871
Total activos	243,433,296	339,667,794	591,768,239	516,061,289
Pasivo corriente	107,016,948	263,364,601	438,714,650	345,191,542
Pasivo no corriente	0	0	0	0
Total pasivos	107,016,948	263,364,601	438,714,650	345,191,542
Total patrimonio	136,416,348	76,303,193	153,053,590	170,869,747

Nota: Resumen de los estados financieros de Once Taller de 2019 a 2022. La pandemia afectó significativamente los resultados de 2020. Elaboración propia con datos suministrados por Once Taller.

Con base en esta información se calcularon los indicadores financieros de la empresa, los cuales se presentan a continuación:

Figura 5, Indicadores Financieros de Once Taller

	INDICADORES FINANCIEROS			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Crecimiento en ventas	-	-33.2%	40.4%	-3.8%
Crecimiento en activos	-	39.5%	74.2%	-12.8%
Capital de trabajo	99,106,506	21,493,351	28,450,182	54,169,329
Razón corriente (Liquidez)	1.93	1.08	1.06	1.16
Prueba ácida (liquidez)	1.93	0.72	1.06	1.16
Nivel de endeudamiento	107,016,948	263,364,601	438,714,650	345,191,542
Índice de endeudamiento	44%	78%	74%	67%
Quema neta de capital	61,609,713	-8,508,351	72,572,045	24,912,410

Nota: Resumen de los indicadores financieros de Once Taller de 2019 a 2022. Los resultados muestran la afectación en 2020 por la pandemia y la paulatina recuperación posterior. Elaboración propia con datos de Once Taller.

Con base en los indicadores calculados se puede observar que:

Crecimiento en Ventas

- 2020: Disminución del 33.2% en ventas, debido al impacto de la pandemia de COVID-19.
- 2021: Recuperación con un aumento del 40.4%, mostrando resiliencia y adaptación a nuevas condiciones del mercado.
- 2022: Ligera disminución del 3.8%, fluctuación pequeña que mostró cómo la firma comenzó a estabilizarse poco a poco en la etapa post-pandemia.

Crecimiento en Activos

- 2020: Aumento del 39.5%, debido a endeudamiento (pasivos) que la empresa adquirió durante el año de la pandemia, reflejado además en pérdidas (utilidades negativas)
- 2021: Crecimiento del 74.2% que, junto con el paso a positivo de las utilidades, reflejan que la empresa comenzó a recuperarse de los efectos negativos de la pandemia.
- 2022: Disminución del 12.8%, lo que reflejó un ajuste normal después de la rápida recuperación que se tuvo en el año 2021, posterior a la pandemia.

Capital de Trabajo

- 2019: 99,106,506.
- 2020: Disminución significativa a \$ 21,493,351, lo que reflejó un desafío financiero grave, generado por el impacto del COVID-19
- 2021: Mejoría a \$ 28,450,182, indicando una gestión más eficaz del capital, y señales de recuperación con respecto al año anterior.
- 2022: Incremento notable a \$ 54,169,329, lo que muestra una sólida gestión del capital de trabajo y mejor liquidez, mostrando una recuperación lenta pero estable de la firma.

Razón Corriente (Liquidez)

- 2019: 1.93, una posición sólida.
- 2020: Caída a 1.08, justo por encima del mínimo deseado de 1.
- 2021: Mantenido en 1.06, indicando dificultades en liquidez.

- 2022: Mejoría a 1.16, señalando una recuperación en la capacidad de cubrir pasivos a corto plazo.

Prueba Ácida (Liquidez)

- 2019: 1.93, muy robusta.
- 2020: Dramática caída a 0.72, por debajo del nivel ideal de 1.
- 2021: Recuperación a 1.06.
- 2022: Estabilidad y mejora a 1.16, mostrando una recuperación en la liquidez rápida.

Nivel de Endeudamiento

- 2019: 107,016,948.
- 2020: Aumento considerable a 263,364,601, reflejando una mayor dependencia de la deuda, debido a compromisos financieros adquiridos durante la pandemia
- 2021: Incremento continuo a \$ 438,714,650.
- 2022: Reducción a \$ 345,191,542, señalando esfuerzos por reducir la deuda.

Índice de Endeudamiento

- 2019: 44%, un nivel manejable.
- 2020: Subida a 78%, indicando un alto riesgo financiero.
- 2021: Ligeramente menor a 74%.
- 2022: Mejora a 67%, aunque sigue siendo alto, pero en tendencia descendente.

Quema Neta de Capital

- 2019: \$ 61,609,713.

- 2020: Negativa en \$ -8,508,351, mostrando que el flujo de caja neto es negativo, y que la empresa generó pérdidas en este periodo, debidas a la pandemia, como lo muestra también el resultado del ejercicio en el balance de este mismo año.
- 2021: Aumento significativo a \$ 72,572,045, reflejando una rápida reactivación de sus actividades con respecto al desfavorable año 2020.
- 2022: Reducción a \$ 24,912,410,, indicando menor actividad que en el año anterior, que no obstante generó ganancias, como lo refleja el balance de este año.

Análisis de Modelo de Negocio de Once Taller

El Modelo de Negocio Canvas es una herramienta estratégica utilizada para desarrollar, describir y visualizar modelos de negocio de manera simple y estructurada. A continuación, se presenta el análisis de modelo de negocio Canvas para Once Taller.

Figura 6, Modelo Canvas Once Taller

Modelo Canvas Once Taller



Nota: El modelo Canvas del negocio de Once Taller de Diseño se elaboró con información suministrada por la gerencia y fue revisado con ella para verificar su exactitud.

Análisis DOFA para Once Taller

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite evaluar tanto los factores internos como externos que afectan a una empresa. Para el caso de Once Taller, las Amenazas y Oportunidades se identificaron a partir del análisis Pestel y de las 5 Fuerzas de Porter, y las fortalezas y debilidades se identificaron a partir de los instrumentos de análisis interno (Análisis de Modelo de Negocio Canvas, Análisis Financiero y entrevistas y encuestas internas). Cabe anotar que la mayor parte del diagnóstico de la empresa se obtuvo a partir de las entrevistas con los directivos de la firma.

A continuación, se presenta el análisis DOFA para Once Taller.

Fortalezas (Internas)

- **Innovación en Productos:** Once Taller se distingue por sus soluciones publicitarias portátiles, ligeras y fáciles de montar, que son únicas en el mercado.
- **Enfoque en Sostenibilidad:** Sus productos eco-amigables y de larga duración se alinean con las tendencias actuales de sostenibilidad, lo que mejora su reputación y atractivo para clientes conscientes del medio ambiente.
- **Producción Nacional:** La producción local reduce los costos de importación y apoya la economía nacional, además de asegurar un control de calidad más riguroso.
- **Alta Durabilidad:** Los productos de Once Taller son duraderos y carecen de obsolescencia programada, lo que representa un valor añadido significativo para los clientes.

- Ahorros Operativos para Clientes: Sus soluciones permiten un ahorro notable en costos de transporte, operaciones logísticas y espacio de almacenamiento, lo que compensa el precio más alto de los productos.

Debilidades (Internas)

- Baja Inversión en Marketing: A pesar de tener productos innovadores, Once Taller no es ampliamente conocido debido a la falta de inversión en marketing y publicidad.
- Precios Más Altos: Los precios de sus productos son significativamente más altos que los de la competencia, lo que puede limitar la adopción por parte de algunos clientes.
- Dependencia de Clientes Grandes: La concentración de ventas en un pequeño número de clientes importantes puede representar un riesgo significativo si alguno de estos decide cambiar de proveedor.
- Capacidad de Producción Limitada: Si la demanda crece rápidamente, Once Taller podría enfrentar desafíos para escalar su producción de manera eficiente.

Oportunidades (Externas)

- Creciente Conciencia Ambiental: La creciente preocupación por la sostenibilidad y el medio ambiente aumenta la demanda de productos eco-amigables.
- Expansión de Mercado: Once Taller puede expandirse a nuevos mercados geográficos y sectores industriales que valoren la sostenibilidad y la innovación.
- Colaboraciones Estratégicas: Formar alianzas con agencias de publicidad y marketing podría aumentar su visibilidad y credibilidad en el mercado.
- Innovaciones Tecnológicas: La adopción de nuevas tecnologías y materiales sostenibles puede mejorar aún más la competitividad de sus productos.

- Apoyo Gubernamental: Programas e incentivos gubernamentales para empresas sostenibles pueden proporcionar financiamiento adicional y recursos para el crecimiento.

Amenazas (Externas)

- Competencia Intensa: La industria de la publicidad es altamente competitiva, y otros proveedores podrían imitar las innovaciones de Once Taller.
- Fluctuaciones Económicas: Cambios en la economía, como la inflación o las fluctuaciones en el tipo de cambio, pueden afectar los costos de producción y precios de los insumos.
- Regulaciones Medioambientales: Aunque Once Taller se beneficia de las regulaciones sostenibles, cambios imprevistos en las políticas medioambientales pueden representar desafíos.
- Preferencias del Consumidor: Las preferencias de los consumidores pueden cambiar rápidamente, lo que requiere una adaptación constante y rápida a nuevas tendencias.
- Proveedores Limitados: La dependencia de un número reducido de proveedores para materiales específicos podría afectar la cadena de suministro si hay interrupciones.

Estrategias Propuestas

Con base en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas, se realizó cruce de factores y se establecieron las estrategias presentadas en la [Figura 7](#).

Figura 7. Estrategias resultantes de análisis DOFA

MATRIZ DOFA ONCE TALLER		Análisis interno	
		Fortalezas: F1. Innovación en Productos F2. Enfoque en Sostenibilidad F3. Producción Nacional F4. Alta Durabilidad F5. Ahorros Operativos para Clientes	Debilidades: D1. Baja Inversión en Marketing D2. Precios Más Altos D3. Dependencia de Clientes Grandes D4. Capacidad de Producción Limitada
Análisis del entorno	Oportunidades: O1. Creciente Conciencia Ambiental O2. Expansión de Mercado O3. Colaboraciones Estratégicas O4. Innovaciones Tecnológicas O5. Apoyo Gubernamental	FO1. Expandir el Marketing y la Publicidad FO2. Formar Alianzas Estratégicas	DO1. Optimizar la Estrategia de Precios DO2. Diversificar la Base de Clientes
	Amenazas: A1. Competencia Intensa A2. Fluctuaciones Económicas A3. Regulaciones Medioambientales A4. Preferencias del Consumidor A5. Proveedores Limitados	FA1. Innovar Continuamente FA2. Asegurar la Cadena de Suministro	DA1. Aumentar la capacidad de Producción DA2. Monitorear el Entorno Económico

Nota: La matriz DOFA se elaboró a partir de los análisis interno y externo para asegurar que las estrategias se alineen con las necesidades de Once Taller de Diseño.

A continuación, se explican en detalle las estrategias presentadas en la [Figura 7](#), las cuales Once Taller puede considerar para fortalecer su posición en el mercado:

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Expandir el Marketing y la Publicidad: Invertir en campañas de marketing que destaquen las fortalezas únicas de sus productos, especialmente la sostenibilidad (F2) y los ahorros operativos (F5), para captar la creciente conciencia ambiental (O1) y expandirse en nuevos mercados (O2).

- Formar Alianzas Estratégicas: Colaborar con agencias de publicidad y marketing (O2) para aumentar la visibilidad y la adopción de sus productos, aprovechando la producción nacional (F3), mediante alianzas estratégicas (O3).

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- Comunicar claramente los ahorros operativos (F5) a largo plazo para justificar los precios más altos de los productos (D2), aprovechando la demanda de productos sostenibles (O1).
- Diversificar la Base de Clientes: Ampliar la cartera de clientes para reducir la dependencia de un pequeño número de grandes clientes (D3), mediante la expansión a nuevos mercados (O2).

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- Innovar Continuamente: Mantener el liderazgo en innovación (F1) para diferenciarse de la competencia (A1) y adaptarse a las cambiantes preferencias del consumidor (A4).
- Asegurar la Cadena de Suministro: Establecer relaciones sólidas con múltiples proveedores (A6) y explorar alternativas sostenibles (F4) para reducir riesgos asociados a las fluctuaciones económicas (A2).

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- Aumentar la capacidad de Producción: Invertir en capacidad productiva (D4) y mejorar la eficiencia operativa para satisfacer la demanda creciente sin comprometer la calidad, enfrentando la intensa competencia (A1).

- Monitorear el Entorno Económico: Implementar estrategias de mitigación para enfrentar las fluctuaciones económicas (A2) y los cambios en las regulaciones medioambientales (A3).

Análisis de resultados de información secundaria

Resultados del análisis Pestel

El análisis PESTEL para Once Taller de Diseño revela un entorno favorable pero desafiante.

Políticamente, las regulaciones y políticas de sostenibilidad en Colombia benefician a la empresa, y los incentivos gubernamentales podrían impulsar su crecimiento. Esto subraya la importancia de implementar un sistema de gestión ambiental formal (ISO 14001) para cumplir con las normativas y beneficiarse de incentivos gubernamentales, asegurando la sostenibilidad a largo plazo.

Económicamente, aunque las fluctuaciones en costos e insumos presentan riesgos, la recuperación post-pandemia permite aumentar el gasto en publicidad justifica la recomendación de invertir en marketing y expandirse hacia nuevos mercados geográficos, aprovechando el crecimiento económico para fortalecer la presencia de Once Taller.

Socialmente, la creciente conciencia ambiental y la preferencia por soluciones eficientes favorecen a Once Taller. Este hallazgo soporta la importancia de fortalecer la comunicación de sostenibilidad para atraer a clientes interesados en responsabilidad ambiental.

Tecnológicamente, la innovación en materiales y la automatización mejoran la competitividad y eficiencia operativa, lo que apunta a que realizar inversión en I+D para

incorporar nuevas tecnologías es clave para mantener esta ventaja competitiva y seguir liderando en innovación sostenible.

Ecológicamente, cumplir con normativas medioambientales y abordar el cambio climático es de suma importancia para captar la demanda de productos sostenibles. Esto subraya la necesidad de implementar un sistema formal de gestión ambiental y monitorear las emisiones de gases de efecto invernadero, respondiendo a las expectativas y regulaciones del mercado.

Legalmente, es vital que Once Taller cumpla con regulaciones publicitarias y proteja su propiedad intelectual para mantener su ventaja competitiva. Esto apunta a la necesidad de proteger las innovaciones y asegurar el cumplimiento normativo, reforzando la posición de la empresa en el mercado.

Resultados de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter revela que Once Taller de Diseño opera en un entorno competitivo con diversos desafíos, pero también con significativas ventajas competitivas.

Las barreras de entrada son moderadas, permitiendo cierta protección contra nuevos entrantes. No obstante, es recomendable mantener la diferenciación a través de la innovación y la sostenibilidad para dificultar la entrada de nuevos competidores. La constante innovación en productos y procesos sostenibles puede crear una barrera de entrada más alta para nuevos competidores.

El poder de negociación de proveedores es moderado. No obstante, es recomendable que Once Taller implemente estrategias para reducir su dependencia de estos, tales como la diversificación de proveedores, el uso de materiales sustitutos, la integración vertical de su cadena de suministro o la realización de alianzas estratégicas. Estas

acciones reducirán la vulnerabilidad ante posibles aumentos de costos o interrupciones en el suministro.

El poder de negociación de clientes es moderado, dada la alta diferenciación de los productos de Once Taller. Sin embargo, es recomendable comunicar claramente los ahorros operativos y los beneficios sostenibles, lo que permitirá que el cliente perciba las ventajas y justificar los precios más altos. Esto puede lograrse mediante campañas de marketing enfocadas en los beneficios tangibles y sostenibles de sus productos.

La amenaza de productos sustitutos es moderada, gracias a la diferenciación de sus soluciones sostenibles y eficientes, lo que se traduce en una propuesta de valor única mitiga esta amenaza. Es clave que Once Taller comunique de forma clara esta diferenciación, con el fin de mantener este estatus y mitigar este riesgo. La claridad en la comunicación de los beneficios únicos de sus productos puede desalentar a los clientes de considerar alternativas.

Aunque la rivalidad entre competidores es intensa, resulta ser manejable, dada la propuesta de valor única de Once Taller. Para mantener y fortalecer su posición en el mercado, la empresa debe enfocarse en la innovación continua y la sostenibilidad, optimizando su propuesta de valor. La innovación y la sostenibilidad como elementos diferenciadores reducen la rivalidad directa con competidores. Mantener una ventaja competitiva sostenible a través de estas estrategias será crucial para diferenciarse en un mercado altamente competitivo.

Estas estrategias permitirán a Once Taller capitalizar sus fortalezas y mitigar las amenazas, mejorando sus posibilidades de crecimiento y competitividad a largo plazo.

Resultados del análisis DOFA

El análisis DOFA de Once Taller muestra una sólida posición gracias a la innovación y sostenibilidad de sus productos. No obstante, la empresa debe abordar debilidades como la baja inversión en marketing y la dependencia de un número reducido de grandes clientes. También debe prepararse para enfrentar amenazas, incluida la competencia intensa y las fluctuaciones económicas. Las oportunidades de expansión en nuevos mercados y la formación de alianzas estratégicas son de gran importancia para su crecimiento y éxito continuo. Al invertir en marketing y diversificar su cartera de clientes, Once Taller puede fortalecer su posición competitiva. Además, la constante innovación y el enfoque en la sostenibilidad seguirán siendo elementos clave para diferenciarse en el mercado y mantener su relevancia a largo plazo.

Resultados del análisis Financiero

Once Taller de Diseño ha mostrado una resiliencia notable durante un período desafiante. En 2020, enfrentó una caída del 33.2% en ventas, pero logró recuperarse con un aumento del 40.4% en 2021, demostrando adaptabilidad. Aunque en 2022 hubo una ligera disminución del 3.8%, esto refleja una fluctuación normal post-recuperación. El crecimiento en activos fue significativo en 2020 y 2021, con un aumento del 39.5%, debido a los compromisos financieros que adquirió la empresa, que estuvieron a punto de forzar su cierre, aunque en 2022 hubo una disminución del 12.8%, mostrando señales de recuperación.

La gestión de liquidez fue crítica en 2020, con la razón corriente y la prueba ácida cayendo a 1.08 y 0.72, pero mejoraron a 1.16 en 2022, indicando una recuperación. El capital de trabajo también se incrementó a \$ 54,169,329 en 2022, desde un mínimo de \$ 21,493,351 en 2020.

El endeudamiento fue elevado, alcanzando un 78% en 2020, pero se redujo a 67% en 2022. La quema neta de capital disminuyó de \$ 72,572,045 en 2021 a \$ 24,912,410 en 2022, mostrando una mejora en la gestión de efectivo.

Para asegurar un crecimiento sostenible, Once Taller debe continuar reduciendo su endeudamiento, invertir en marketing, diversificar su base de clientes y mantener la innovación y el enfoque en sostenibilidad para diferenciarse en el mercado.

Resultados del análisis del modelo de negocio Canvas

El Modelo de Negocio Canvas de Once Taller presenta una estrategia bien estructurada enfocada en ofrecer soluciones publicitarias innovadoras y sostenibles. Los socios clave comprenden proveedores de piezas, materia prima, impresores y contratistas, con clientes principales en el sector B2B como empresas de publicidad y marketing. Las actividades clave incluyen el estudio del cliente, preparación de ofertas, diseño y desarrollo, gestión de proveedores, fabricación, distribución y administración. Los recursos esenciales abarcan la marca Xpon, know-how, talento humano en diseño y fabricación, materia prima, insumos y maquinaria. La propuesta de valor se centra en soluciones logísticas durables, ligeras y fáciles de montar, ofreciendo ahorros significativos en costos de transporte, logística y espacio de almacenamiento, además de un fuerte compromiso con la sostenibilidad. Las relaciones con los clientes se basan en la lealtad, innovación y honestidad. Los canales de distribución incluyen empresas de publicidad y marketing, así como recomendaciones de otros clientes y una oficina comercial reciente. La estructura de costos incluye materias primas, mano de obra, diseño, oficinas, ventas, fabricación y transporte, mientras que los ingresos provienen de la venta de productos.

Para fortalecer esta estrategia y aprovechar al máximo las oportunidades de sostenibilidad, Once Taller puede implementar el modelo de negocio Canvas Sostenible, integrando consideraciones ambientales y sociales en cada uno de los bloques del Canvas. Esto incluye la generación de ingresos adicionales mediante la venta de subproductos y el reciclaje de materiales, así como la implementación de prácticas que reduzcan la huella de carbono y la huella hídrica. En cuanto a los beneficios sociales, se deben desarrollar programas que generen empleo local, promuevan la inclusión de personas con capacidades diferentes y apoyen a la base de la pirámide. En términos de costos, la empresa debe evaluar los impactos ambientales y sociales de sus operaciones, considerando posibles compensaciones y medidas de mitigación. Al fortalecer las alianzas con proveedores sostenibles y adoptar tecnologías limpias, Once Taller no solo mejorará su desempeño ambiental y social, sino que también reforzará su propuesta de valor, diferenciándose en el mercado y respondiendo a la creciente demanda de prácticas empresariales responsables.

Resultados de la aplicación de instrumentos de captura de información primaria

Resultados de la encuesta interna de sostenibilidad

La encuesta interna de sostenibilidad realizada en Once Taller incluyó a un total de 9 participantes, clasificados en tres niveles jerárquicos: 2 personas del nivel gerencial, 2 del nivel intermedio y 5 del nivel operativo. Esta clasificación permitió obtener una visión diversa sobre las prácticas de sostenibilidad dentro de la empresa, reflejando cómo cada nivel tiene percepciones distintas sobre los aspectos abordados en la encuesta.

- Nivel Gerencial: Los gerentes tienden a tener una visión estratégica y a largo plazo sobre la sostenibilidad. Su enfoque se centra en cómo las prácticas

sostenibles pueden integrarse en la estrategia global de la empresa y en la creación de valor a largo plazo. Por lo tanto, sus respuestas a menudo reflejan una comprensión más profunda de las implicaciones y beneficios estratégicos de la sostenibilidad.

- Nivel Intermedio: Los supervisores y coordinadores, ubicados en el nivel intermedio, suelen estar más involucrados en la implementación de políticas y prácticas sostenibles. Sus percepciones tienden a enfocarse en los desafíos operativos y en cómo las políticas de sostenibilidad impactan la eficiencia y el rendimiento del equipo. Pueden ser más críticos en áreas donde las políticas no se implementan de manera efectiva o carecen de recursos adecuados.
- Nivel Operativo: Los empleados operativos, que constituyen la mayor parte de la muestra, proporcionan una perspectiva práctica y cotidiana sobre la sostenibilidad. Sus respuestas reflejan cómo las prácticas sostenibles afectan directamente sus tareas diarias y su ambiente de trabajo. A menudo, sus preocupaciones se centran en la accesibilidad y la claridad de las políticas, así como en el apoyo recibido para implementar prácticas sostenibles.

Las diferentes perspectivas y prioridades de cada nivel jerárquico pueden explicar las variaciones en las respuestas a ciertas preguntas de la encuesta. Por ejemplo, mientras que el nivel gerencial puede evaluar positivamente las políticas de sostenibilidad debido a su alineación estratégica, los empleados operativos pueden ser más críticos si perciben que estas políticas no se traducen en mejoras tangibles en su ambiente de trabajo.

Estas diferencias en las percepciones son cruciales para entender los resultados de la encuesta y deben ser consideradas al desarrollar e implementar estrategias de sostenibilidad en Once Taller. Al reconocer y abordar las preocupaciones específicas de

cada grupo, la empresa puede crear un enfoque más inclusivo y efectivo hacia la sostenibilidad.

Las respuestas de la entrevista interna de sostenibilidad se pueden consultar en el Anexo 3.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada

Porcentajes de Respuestas Positivas y Negativas

Tabla 1. Respuestas obtenidas en la encuesta de sostenibilidad

Aspecto	Respuestas Sí	Respuestas No	Total Preguntas	% Sí	% No
Aspectos Ambientales	51	66	13	43.5%	56.5%
Aspectos Sociales	30	51	10	37.0%	63.0%
Aspectos de RSC	39	36	10	52.0%	48.0%
Aspectos Económicos	39	6	4	86.7%	13.3%

Nota: La [Tabla 1](#) resume los resultados iniciales de la encuesta de sostenibilidad, cuyos detalles se encuentran en los anexos.

Resultados entrevista a directivos

Dado que se encontró en los resultados de la encuesta que algunas preguntas tienen respuestas disímiles se decidió extraer estas preguntas y presentarlas en formato de entrevista únicamente con los directivos de la empresa con el objetivo de establecer cuál es el estado o la respuesta reales de estas preguntas, ya que, como se mencionó anteriormente, las respuestas en la encuesta están influenciadas por el rol que cada participante desempeña dentro de la empresa.

Las respuestas de la entrevista realizada a los directivos de la empresa se pueden consultar en el Anexo 4.

Tomando como base los resultados de la entrevista se realizó el ajuste de los valores obtenidos en la encuesta, los resultados cuantitativos ajustados se presentan en la siguiente tabla:

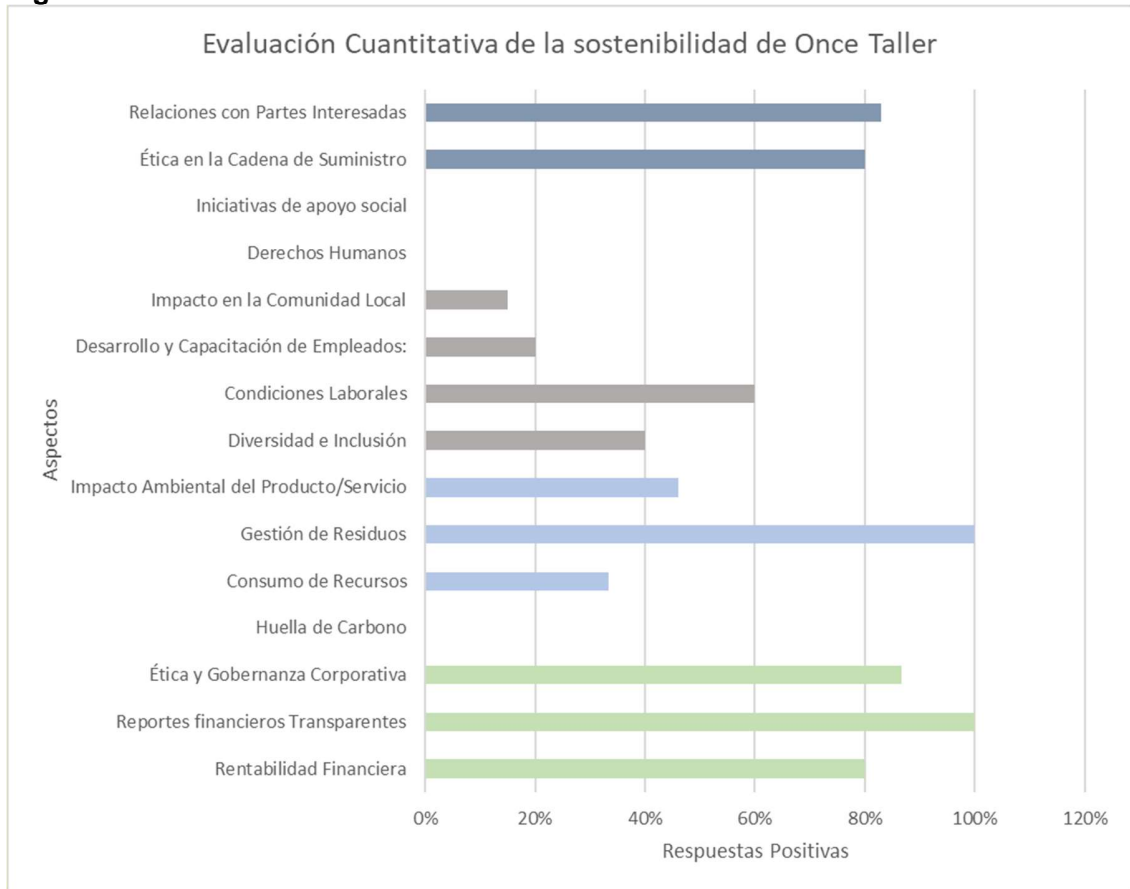
Figura 8. Evaluación cuantitativa sostenibilidad Once Taller

Evaluación Cuantitativa de la sostenibilidad de Once Taller			
Aspecto	Grupo	Descripción	Respuestas positivas
Aspectos Económicos	Rentabilidad Financiera	Evaluación de la estabilidad financiera y la rentabilidad a largo plazo de la empresa.	80%
	Reportes financieros Transparentes	Identificación y gestión de riesgos financieros y oportunidades relacionadas con la sostenibilidad.	100%
	Ética y Gobernanza Corporativa	Prácticas éticas de negocios y transparencia en la toma de decisiones.	87%
Aspectos Ambientales	Huella de Carbono	Medición de las emisiones de gases de efecto invernadero y estrategias para reducirlas.	0%
	Consumo de Recursos	Gestión eficiente de recursos naturales como agua, energía y materiales.	33%
	Gestión de Residuos	Estrategias para minimizar la generación de residuos y promover el reciclaje.	100%
	Impacto Ambiental del Producto/Servicio	Evaluación del impacto ambiental de los productos o servicios ofrecidos.	46%
Aspectos Sociales	Diversidad e Inclusión	Promoción de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.	40%
	Condiciones Laborales	Garantía de condiciones laborales seguras y justas para los empleados.	60%
	Desarrollo y Capacitación de Empleados:	Inversiones en desarrollo profesional y capacitación de los empleados.	20%
	Impacto en la Comunidad Local	Contribuciones y relaciones positivas con la comunidad local.	15%
	Derechos Humanos	Respeto y promoción de los derechos humanos en todas las operaciones.	0%
Aspectos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Iniciativas de apoyo social	Participación en programas y proyectos de responsabilidad social corporativa.	0%
	Ética en la Cadena de Suministro	Asegurar que los proveedores adhieran a estándares éticos.	80%
	Relaciones con Partes Interesadas	Gestión de relaciones positivas con clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas.	83%

Nota: La [Figura 8](#) resume los resultados del análisis cuantitativo de sostenibilidad de Once Taller, basados en entrevistas y encuestas realizadas.

En la [Figura 9](#) se grafican resultados de la [Figura 8](#).

Figura 9. Gráfica de evaluación cuantitativa sostenibilidad Once Taller



Nota: La Figura 9 resume los resultados del análisis cuantitativo de sostenibilidad de Once Taller, basados en entrevistas y encuestas, mostrando los aspectos más y menos desarrollados.

Análisis de resultados de información primaria

Con base en los datos recolectados en la encuesta general aplicada a los trabajadores y la entrevista realizada a los directivos de Once Taller se obtuvo el siguiente análisis:

Aspectos Ambientales

Fortalezas:

Responsabilidad de sostenibilidad ambiental: La empresa tiene un equipo designado responsable de la sostenibilidad ambiental, con roles claramente definidos (Carolina

Peña como líder, Gilberto Mora como ejecutor y comité, Mauricio Mayorga). Esta estructura organizativa demuestra un compromiso formal hacia la sostenibilidad.

Iniciativas para reducir el consumo de energía: Implementación de luminarias LED, aprovechamiento de iluminación natural, modificación de maquinaria para uso de corriente trifásica, balanceo de cargas y uso de extractores de flujo natural. Estas acciones muestran un enfoque integral en la eficiencia energética.

Gestión de residuos: Reciclaje de aluminio, poliestireno, PET, botellas de gaseosa y cartón. Esto indica un sistema de gestión de residuos bien estructurado y diversificado.

Protección de la biodiversidad: Cambio a impresión UV que no genera vapores ni residuos tóxicos, y la implementación de un ciclo de vida del producto extendido con reúso de materiales. Estas acciones son positivas y muestran una adaptación a tecnologías menos contaminantes.

Áreas de Mejora:

- Medición del impacto medioambiental de la cadena de suministro: La empresa no está midiendo su impacto medioambiental de manera sistemática, aunque toma acciones. Es importante establecer métricas y realizar evaluaciones regulares para cuantificar el impacto y mejorar continuamente.
- Sistema formal de gestión ambiental: No se ha implementado un sistema formal de gestión ambiental (ej. ISO 14001). Adoptar un sistema formal proporcionaría una estructura más robusta y estandarizada para la gestión ambiental.
- Monitoreo de emisiones de gases de efecto invernadero: No se están midiendo ni monitoreando las emisiones, lo cual es una omisión significativa en las prácticas de sostenibilidad.

Aspectos Sociales

Fortalezas:

- Código de conducta y directrices éticas: La empresa tiene un código de conducta incluido en el reglamento interno de trabajo y en la unidad visionaria. Estos valores se transmiten desde los directivos hacia los trabajadores, fomentando una cultura ética.
- Salud y seguridad de los empleados: Afiliación a seguridad en el trabajo, EPS, ARL y cumplimiento de los criterios de seguridad industrial. La empresa se preocupa por la salud y seguridad de sus empleados, lo cual es fundamental para su bienestar.
- Apoyo en asesoría para emprendimientos: Apoyo en asesoría de diseño gráfico e industrial para emprendimientos pequeños de manera gratuita. Esto demuestra un compromiso con el desarrollo de la comunidad y el fomento del emprendimiento.

Áreas de Mejora:

- Diversidad e inclusión: Aunque se asegura de no discriminar en los criterios de selección, la promoción activa de la diversidad e inclusión en la plantilla es limitada. Se necesita una estrategia más proactiva y explícita para fomentar la diversidad.
- Igualdad de oportunidades para el avance profesional: La empresa valora las capacidades del trabajador y su potencial como proveedores, pero es necesario implementar programas formales que promuevan la igualdad de oportunidades de manera estructurada.
- Participación en actividades filantrópicas: La participación en actividades filantrópicas es mínima. Incrementar el involucramiento en estas actividades puede mejorar la imagen corporativa y fortalecer la relación con la comunidad.

Aspectos de RSC

Fortalezas:

- Condiciones de trabajo justas y seguras: Cumplimiento de horarios y requerimientos de seguridad industrial, tanto en planta como en montajes para clientes, muestra un compromiso sólido con condiciones de trabajo seguras.
- Política contra la corrupción y el soborno: Existe una política clara que prohíbe la recepción u ofrecimiento de comisiones, bonificaciones o dádivas. Esto refuerza la ética y transparencia en las operaciones.
- Compras sostenibles: Se solicitan productos y diseños a proveedores que consideran el ciclo de vida extendido del producto. Esta práctica promueve la sostenibilidad en la cadena de suministro.

Áreas de Mejora:

- Involucramiento en iniciativas de RSC a nivel local o global: La empresa no está actualmente involucrada en estas iniciativas. Participar en proyectos de RSC puede fortalecer su compromiso con la responsabilidad social y mejorar su impacto positivo.
- Cálculo del ciclo de vida y el impacto medioambiental de productos/servicios: Aunque está en el plan a un año, aún no se ha implementado. Adoptar una metodología clara y sistemática para evaluar el ciclo de vida puede optimizar los recursos y reducir el impacto ambiental.
- Estrategia financiera a largo plazo con objetivos de sostenibilidad: Actualmente no existe una estrategia financiera a largo plazo que integre objetivos de sostenibilidad. Desarrollar y ejecutar tal estrategia es básica para lograr la sostenibilidad a largo plazo.

Aspectos Económicos

Fortalezas:

- **Transparencia y responsabilidad en la información financiera:** La empresa maneja una contabilidad con un contador que reporta a la SuperSociedades y DIAN. Esta práctica asegura la transparencia y la responsabilidad en la información financiera.
- **Promoción del comercio justo y prácticas comerciales éticas:** Se comunica la transparencia en los beneficios del producto sin afectar la imagen del competidor. Esto es esencial para mantener la integridad y confianza del mercado.
- **Reducción de costos operativos a través de medidas de sostenibilidad:** Ciclo de vida extendido del producto, reúso de productos y la posible implementación de un programa de puntos. Estas iniciativas no solo reducen costos, sino que también fomentan la sostenibilidad.

Áreas de Mejora:

- **Programas de apoyo a proveedores y empresas locales:** Actualmente no hay programas específicos. Implementar programas de apoyo puede fortalecer la cadena de suministro y contribuir al desarrollo económico local.
- **Asociaciones para promover prácticas comerciales sostenibles:** Participación en la Cámara de Comercio de Bogotá es un buen comienzo, pero expandir la red de asociaciones puede aumentar el impacto positivo y fomentar mejores prácticas.

Los hallazgos del diagnóstico de sostenibilidad revelan fortalezas y áreas de mejora que son cruciales para la propuesta de una estrategia de comunicación efectiva. Las fortalezas, como la gestión de residuos y la protección de la biodiversidad, pueden ser destacadas en los mensajes de comunicación para resaltar el compromiso de Once Taller con la sostenibilidad. Por otro lado, las áreas de mejora identificadas, como la falta

de monitoreo de emisiones de GEI, ofrecen una hoja de ruta para futuros esfuerzos de sostenibilidad que pueden ser comunicados como parte de un compromiso continuo hacia la mejora y la responsabilidad ambiental.

Resultados de la Solución

Recomendaciones para Mejorar las Prácticas de Sostenibilidad

Después de haber analizado el macro y microentorno de la empresa, así como sus aspectos internos y de hacer el diagnóstico de sostenibilidad de la empresa, a continuación, se presentan las recomendaciones para la mejora que pueden llevar a la empresa a mejorar las actividades que ya realizar e implementar otras que puede implementar:

Aspectos Ambientales

1. Implementar un Sistema Formal de Gestión Ambiental (ISO 14001), que incluye políticas, objetivos, procedimientos y recursos necesarios para gestionar y mejorar continuamente el desempeño ambiental.
 - Descripción: Adoptar un sistema de gestión ambiental como ISO 14001, que proporciona una estructura sistemática para gestionar los impactos ambientales.
 - Ejemplo: Certificación ISO 14001
 - Tiempo de Implementación: 12 meses
 - Recursos Requeridos: Consultores especializados en ISO 14001, formación del personal, costos de certificación.
 - Costo Aproximado: \$60,000,000 COP.
 - Cronograma:

- Mes: 1-3: Selección de consultores y formación del equipo de implementación.
 - Mes 4-6: Evaluación inicial y desarrollo de políticas.
 - Mes 7-9: Capacitación del personal y prueba del sistema.
 - Mes 10-12: Auditoría interna y certificación.
 - Gobernanza y Control: Establecer un comité de sostenibilidad que se reúna trimestralmente para revisar el progreso del sistema de gestión ambiental, garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas y realizar auditorías internas regulares.
 - Beneficios en términos de ingresos: Mejora de la reputación, atracción de clientes y socios preocupados por la sostenibilidad, reducción de costos a largo plazo por una gestión más eficiente de recursos.
2. Monitorear y Medir Emisiones de Gases de Efecto Invernadero
- Descripción: Establecer un sistema de monitoreo para medir y reportar las emisiones de gases de efecto invernadero regularmente.
 - Tiempo de Implementación: 6 meses
 - Recursos Requeridos: Software de monitoreo, equipos de medición, capacitación del personal, costos de auditoría.
 - Costo Aproximado: \$30,000,000 COP.
 - Cronograma:
 - Mes 1-2: Compra de equipos y software.
 - Mes 3-4: Instalación y configuración.
 - Mes 5-6: Capacitación y pruebas iniciales.

- Gobernanza y Control: Implementar un sistema de reporte trimestral de las emisiones de GEI que sea revisado por el comité de sostenibilidad, con objetivos claros y seguimiento continuo del progreso.
 - Beneficios en términos de ingresos: Acceso a mercados internacionales con regulaciones ambientales estrictas, potencial para recibir incentivos y subvenciones gubernamentales.
3. Adoptar Fuentes de Energía Renovable
- Descripción: Investigar e implementar el uso de fuentes de energía renovable, como paneles solares o energía eólica.
 - Ejemplo: Instalación de paneles solares en el techo de las instalaciones para reducir el consumo de electricidad de la red.
 - Tiempo de Implementación: 18 meses
 - Recursos Requeridos: Evaluación técnica, compra e instalación de equipos, mantenimiento, posible financiamiento externo.
 - Costo Aproximado: \$120,000,000 COP
 - Cronograma:
 - Mes 1-3: Evaluación y diseño del proyecto.
 - Mes 4-6: Obtención de permisos y financiamiento.
 - Mes 7-12: Instalación de paneles solares.
 - Mes 13-18: Pruebas y puesta en marcha.
 - Gobernanza y Control: Crear un subcomité de energía dentro del comité de sostenibilidad que supervise la implementación y el rendimiento de las fuentes de energía renovable, con informes semestrales sobre la eficiencia y el ahorro generado.

- Beneficios en términos de ingresos: Reducción significativa de los costos operativos de energía a largo plazo, mejora en la imagen corporativa como empresa sostenible.
4. Desarrollar un Programa de Evaluación del Impacto Ambiental
- Descripción: Crear un programa para medir y evaluar el impacto ambiental de la cadena de suministro y tomar medidas correctivas basadas en los resultados.
 - Ejemplo: Realizar evaluaciones de impacto ambiental para proveedores clave y desarrollar planes de acción correctivos.
 - Tiempo de Implementación: 8 meses
 - Recursos Requeridos: Consultores ambientales, herramientas de evaluación, tiempo del personal.
 - Costo Aproximado: \$42,000,000 COP.
 - Cronograma:
 - Mes 1-2: Desarrollo de criterios de evaluación.
 - Mes 3-4: Capacitación de auditores.
 - Mes 5-6: Realización de auditorías piloto.
 - Mes 7-8: Evaluación y ajuste del programa.
 - Gobernanza y Control: Establecer procedimientos de auditoría y revisión continua por parte del comité de sostenibilidad, con informes trimestrales sobre los resultados de las evaluaciones y las medidas correctivas implementadas.
 - Beneficios en términos de ingresos: Mejora en la eficiencia operativa, reducción de costos por la identificación y mitigación temprana de impactos ambientales.

Aspectos Sociales

5. Fomentar la Diversidad e Inclusión

- Descripción: Desarrollar y poner en práctica políticas activas de diversidad e inclusión, asegurando igualdad de oportunidades.
 - Ejemplo: Implementar programas de capacitación sobre diversidad e inclusión y establecer objetivos de contratación inclusiva.
 - Tiempo de Implementación: 6 meses
 - Recursos Requeridos: Consultores en diversidad, programas de capacitación, tiempo del personal de recursos humanos.
 - Costo Aproximado: \$24,000,000 COP.
 - Cronograma:
 - Mes 1-2: Desarrollo de políticas y programas.
 - Mes 3-4: Capacitación del personal.
 - Mes 5-6: Implementación y seguimiento.
 - Gobernanza y Control: Crear un comité de diversidad e inclusión que supervise la implementación de políticas, con reuniones mensuales y reportes anuales sobre el progreso y los desafíos.
 - Beneficios en términos de ingresos: Aumento de la moral y productividad de los empleados, atracción de talento diverso y reducción de riesgos legales.
6. Desarrollar Programas de Avance Profesional
- Descripción: Crear programas formales de desarrollo profesional que ofrezcan oportunidades de capacitación y promoción interna.
 - Ejemplo: Establecer programas de mentoría, cursos de capacitación continua y planes de carrera personalizados.
 - Tiempo de Implementación: 9 meses
 - Recursos Requeridos: Plataformas de aprendizaje, formadores internos o externos, presupuesto para desarrollo profesional.

- Costo Aproximado: \$36,000,000 COP.
 - Cronograma:
 - Mes 1-3: Diseño del programa y selección de instructores.
 - Mes 4-6: Desarrollo de materiales y cursos.
 - Mes 7-9: Lanzamiento del programa y seguimiento.
 - Gobernanza y Control: Establecer un comité de desarrollo profesional que monitoree la implementación y efectividad de los programas, con evaluaciones semestrales y ajustes según sea necesario.
 - Beneficios en términos de ingresos: Retención de talento, aumento de la productividad y mejora en la satisfacción de los empleados.
7. Aumentar la Participación en Actividades Filantrópicas
- Descripción: Incrementar el involucramiento en actividades filantrópicas y de apoyo a la comunidad.
 - Ejemplo: Asociarse con ONGs locales para proyectos comunitarios y establecer programas de voluntariado corporativo.
 - Tiempo de Implementación: 4 meses
 - Recursos Requeridos: Coordinador de voluntariado, presupuesto para proyectos comunitarios, alianzas con ONGs.
 - Costo Aproximado: \$18,000,000 COP.
 - Cronograma:
 - Mes 1: Identificación de organizaciones y actividades.
 - Mes 2: Planificación y asignación de recursos.
 - Mes 3-4: Implementación y seguimiento.

- **Gobernanza y Control:** Establecer un comité de responsabilidad social que coordine las actividades filantrópicas, con informes trimestrales sobre el impacto y participación.
- **Beneficios en términos de ingresos:** Mejora de la reputación corporativa, fortalecimiento de las relaciones comunitarias y atracción de clientes socialmente responsables.

Aspectos de RSC

8. Involucrarse en Iniciativas de RSC a Nivel Local y Global

- **Descripción:** Participar en iniciativas de RSC a nivel local y global para mejorar el impacto social y medioambiental.
- **Ejemplo:** Unirse a redes como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y participar en proyectos de sostenibilidad global.
- **Tiempo de Implementación:** 12 meses
- **Recursos Requeridos:** Cuotas de membresía, tiempo del personal para participación, posibles proyectos de colaboración.
- **Costo Aproximado:** \$30,000,000 COP.
- **Cronograma:**
 - Mes 1-3: Identificación de iniciativas y socios potenciales.
 - Mes 4-6: Desarrollo de proyectos y acuerdos.
 - Mes 7-12: Implementación y evaluación.
- **Gobernanza y Control:** Crear un comité de relaciones externas que gestione las iniciativas de RSC y evalúe su impacto, con reuniones semestrales para revisar el progreso y los resultados.
- **Beneficios en términos de ingresos:** Acceso a una red global de mejores prácticas, mejora de la reputación y potenciales oportunidades de colaboración.

9. Implementar Evaluaciones del Ciclo de Vida de Productos/Servicios

- Descripción: Desarrollar una metodología para evaluar el ciclo de vida de los productos y servicios, identificando áreas de mejora.
- Ejemplo: Realizar Análisis de Ciclo de Vida (ACV) de los productos principales y rediseñar para minimizar el impacto ambiental.
- Tiempo de Implementación: 10 meses
- Recursos Requeridos: Consultores en ACV, software de ACV, formación del personal.
- Costo Aproximado: \$48,000,000 COP.
- Cronograma:
 - Mes 1-3: Adquisición de software y capacitación.
 - Mes 4-6: Evaluación piloto de productos.
 - Mes 7-10: Implementación completa y ajustes.
- Gobernanza y Control: Establecer un comité de evaluación del ciclo de vida que supervise el proceso de LCA y revise los resultados, con informes trimestrales sobre las acciones de mitigación implementadas.
- Beneficios en términos de ingresos: Reducción de costos a través de una gestión más eficiente de recursos, cumplimiento con regulaciones ambientales y mejora en la reputación corporativa.

10. Desarrollar una Estrategia Financiera Sostenible a Largo Plazo

- Descripción: Crear y ejecutar una estrategia financiera a largo plazo que integre objetivos de sostenibilidad.
- Ejemplo: Establecer un fondo de sostenibilidad para financiar proyectos ecológicos y sociales.
- Tiempo de Implementación: 14 meses

- Recursos Requeridos: Consultores financieros, tiempo del personal, presupuesto para proyectos sostenibles.
- Costo Aproximado: \$36,000,000 COP.
- Cronograma:
 - Mes 1-4: Desarrollo de la estrategia y capacitación del equipo.
 - Mes 5-8: Implementación piloto en un departamento.
 - Mes 9-14: Implementación completa y monitoreo.
- Gobernanza y Control: Crear un comité de finanzas sostenibles que revise periódicamente la estrategia financiera y asegure el cumplimiento de los criterios ESG, con reportes anuales sobre el desempeño.
- Beneficios en términos de ingresos: Mejora de la estabilidad financiera, atracción de inversores responsables, optimización de recursos a largo plazo.

Aspectos Económicos

11. Crear Programas de Apoyo a Proveedores y Empresas Locales

- Descripción: Implementar programas que ofrezcan apoyo y capacitación a proveedores y empresas locales.
- Ejemplo: Organizar talleres de capacitación para proveedores locales sobre sostenibilidad y eficiencia.
- Tiempo de Implementación: 9-12 meses
- Recursos Requeridos: Consultores de capacitación, presupuesto para talleres, tiempo del personal.
- Costo Aproximado: \$24,000,000 COP.
- Cronograma:
 - Mes 1-2: Diseño del programa.
 - Mes 3-4: Selección de instructores y desarrollo de materiales.

- Mes 5-8: Implementación y seguimiento.
- Gobernanza y Control: Establecer un comité de cadena de suministro sostenible que supervise la implementación de programas de apoyo a proveedores y empresas locales, con informes trimestrales sobre el progreso y los resultados.
- Beneficios en términos de ingresos: Fortalecimiento de la cadena de suministro, mejora en la calidad de los productos, reducción de riesgos operativos.

12. Expandir la Red de Asociaciones para Prácticas Sostenibles

- Descripción: Ampliar la participación en asociaciones y redes que promuevan prácticas comerciales sostenibles.
- Ejemplo: Unirse a redes como la Cámara Verde de Comercio y participar activamente en sus iniciativas.
- Tiempo de Implementación: 6-12 meses
- Recursos Requeridos: Cuotas de membresía, tiempo del personal para participación, posibles proyectos de colaboración.
- \$18,000,000 COP.
- Cronograma:
 - Mes 1: Investigación y selección de asociaciones.
 - Mes 2-3: Solicitud de membresía.
 - Mes 4-6: Participación y networking.
- Gobernanza y Control: Crear un comité de relaciones externas que gestione las asociaciones y colabore en proyectos de sostenibilidad, con reportes semestrales sobre las actividades y logros.
- Beneficios en términos de ingresos: Acceso a mejores prácticas globales, fortalecimiento de la reputación, oportunidades de colaboración e innovación.

13. Mejorar la Transparencia y Comunicación Financiera

- Descripción: Continuar mejorando la transparencia en la comunicación financiera, asegurando acceso a información clara y precisa.
- Ejemplo: Publicar reportes financieros detallados y sostenibilidad en el sitio web de la empresa.
- Tiempo de Implementación: 6-9 meses
- Recursos Requeridos: Plataforma de publicación, tiempo del personal de finanzas y comunicación, posible software de gestión de informes.
- Costo Aproximado: \$30,000,000 COP.
- Cronograma:
 - Mes 1: Diseño del formato de reporte.
 - Mes 2-3: Recopilación de datos y redacción del primer reporte.
 - Mes 4: Publicación y promoción.
- Gobernanza y Control: Establecer un comité de transparencia financiera que supervise la publicación de informes y la comunicación con stakeholders, con reuniones trimestrales para evaluar la eficacia y transparencia de la información divulgada.
- Beneficios en términos de ingresos: Aumento de la confianza de los inversores, mejora en la reputación corporativa, atracción de nuevos inversores y socios.

Cronograma propuesto para la implementación de las recomendaciones propuestas:

Figura 10. Cronograma de actividades propuesto para la implementación de las recomendaciones planteadas

Proy. No.	Descripción	Actividad	Mes																		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	Implementar un Sistema Formal de Gestión Ambiental (ISO 14001), que incluye políticas, objetivos, procedimientos y recursos necesarios para gestionar y mejorar continuamente el desempeño ambiental.	Formación de equipo y selección de consultores (ISO 14001)	■	■																	
		Capacitación y prueba de sistema (ISO 14001)			■	■	■	■													
		Capacitación del personal y prueba del sistema.							■	■	■										
		Auditoría interna y certificación (ISO 14001)										■	■	■							
2	Monitorear y Medir Emisiones de Gases de Efecto Invernadero	Compra de equipos y software para monitoreo.	■	■																	
		Instalación de sistemas de monitoreo de emisiones.			■	■															
		Capacitación y pruebas iniciales del sistema de monitoreo de emisiones.							■	■											
3	Adoptar Fuentes de Energía Renovable	Evaluación y diseño del proyecto de paneles solares.	■	■	■																
		Obtención de permisos y financiamiento.				■	■	■													
		Instalación de paneles solares y pruebas.								■	■	■	■	■	■						
		Pruebas y puesta en marcha del sistema de paneles solares.														■	■	■	■	■	■
4	Desarrollar un Programa de Evaluación del Impacto Ambiental	Desarrollo de criterios de evaluación del impacto ambiental	■	■																	
		Capacitación de auditores del impacto ambiental.			■	■															
		Realización de auditorías piloto							■	■											
		Evaluación y ajuste del programa.									■	■									
5	Fomentar la Diversidad e Inclusión	Diseño de las políticas del programa de promoción de diversidad e inclusión	■	■																	
		Capacitación del personal.			■	■															
		Implementación y seguimiento del programa.							■	■											
6	Desarrollar Programas de Avance Profesional	Diseño del programa de avance Profesional y selección de instructores.	■	■	■																
		Desarrollo de materiales y cursos.				■	■	■													
		Lanzamiento del programa y seguimiento.								■	■	■									
7	Aumentar la Participación en Actividades Filantrópicas	Identificación de organizaciones y actividades filantrópicas.	■																		
		Planificación y asignación de recursos.			■																
		Implementación y seguimiento del programa.				■	■														
8	Involucrarse en Iniciativas de RSC a Nivel Local y Global	Identificación de iniciativas y socios potenciales RSC a Nivel Local y Global	■	■	■																
		Desarrollo de proyectos y acuerdos.				■	■	■													
		Implementación y evaluación.								■	■	■	■	■							
9	Implementar Evaluaciones del Ciclo de Vida de Productos/Servicios	Compra de software del Ciclo de Vida de Productos/Servicios y capacitación	■	■	■																
		Evaluación piloto de productos.				■	■	■													
		Implementación completa y ajustes.								■	■	■	■								
10	Desarrollar una Estrategia Financiera Sostenible a Largo Plazo	Desarrollo de la estrategia Financiera Sostenible y capacitación del equipo	■	■	■	■															
		Implementación piloto en un departamento.							■	■	■	■									
		Implementación completa y monitoreo.										■	■	■	■	■					
11	11. Crear Programas de Apoyo a Proveedores y Empresas Locales	Diseño del programa de apoyo a proveedores y empresas locales	■	■																	
		Selección de instructores y desarrollo de materiales.			■	■															
		Implementación y seguimiento.							■	■	■										
12	Expandir la Red de Asociaciones para Prácticas Sostenibles	Investigación y selección de asociaciones para prácticas sostenibles.	■																		
		Solicitud de membresía.			■	■															
		Participación y networking.				■	■	■													
13	Mejorar la Transparencia y Comunicación Financiera	Diseño del formato de reporte de Comunicación Financiera	■																		
		Recopilación de datos y redacción del primer reporte.			■	■															
		Publicación y promoción.							■												

Nota: La Figura 10 resume los proyectos y actividades propuestos para fortalecer las prácticas de sostenibilidad de Once Taller.

Implementación y Seguimiento

Crear un Comité de Sostenibilidad:

- Descripción: Formar un comité de sostenibilidad que supervise la implementación de las recomendaciones.
- Tiempo de Implementación: 3 meses
- Recursos Requeridos: Selección de miembros, reuniones periódicas, tiempo del personal.

Establecer Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):

- Descripción: Definir KPIs para cada recomendación para medir y evaluar el progreso.
- Tiempo de Implementación: 3-6 meses
- Recursos Requeridos: Herramientas de seguimiento, tiempo del personal para recopilación y análisis de datos.

Capacitación y Concienciación:

- Descripción: Realizar programas de capacitación y concienciación para los empleados sobre las nuevas políticas y prácticas de sostenibilidad.
- Tiempo de Implementación: 6-9 meses
- Recursos Requeridos: Programas de capacitación, formadores, materiales educativos.

Reportes Regulares:

- Descripción: Publicar reportes regulares sobre el progreso de las iniciativas de sostenibilidad.
- Tiempo de Implementación: Cada 6 meses
- Recursos Requeridos: Tiempo del personal de comunicación, plataforma de publicación, posible software de gestión de informes.

La planificación y aplicación de estas recomendaciones proporcionará una hoja de ruta clara para la implementación y comunicación de prácticas de sostenibilidad en Once Taller, ayudando a mejorar sus prácticas actuales y a lograr un impacto positivo significativo en sus operaciones, en las partes interesadas, y en la comunidad en general.

Conclusiones y Recomendaciones

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

Conclusiones

- Para transmitir eficazmente sus logros y compromiso en el ámbito de la sostenibilidad, Once Taller debe proponer una estrategia de comunicación basada en la identificación y evaluación de sus prácticas de sostenibilidad actuales y potenciales. Esta estrategia debe destacar las fortalezas existentes, abordar las áreas de mejora y resaltar las iniciativas futuras. La evaluación detallada realizada en esta consultoría proporciona la base necesaria para proponer dicha estrategia de comunicación, asegurando que los mensajes transmitidos sean precisos, transparentes y alineados con los objetivos de sostenibilidad de la empresa.
- Once Taller tiene varias prácticas de sostenibilidad bien establecidas, especialmente en la gestión de residuos y la protección de la biodiversidad. La empresa también muestra un fuerte compromiso con la transparencia financiera y la responsabilidad social. Sin embargo, existen lagunas significativas en la medición y monitoreo de emisiones de gases de efecto invernadero y la adopción de fuentes de energía renovable. Además, la empresa no ha implementado un sistema formal de gestión ambiental como ISO 14001.
- Se identificaron varias áreas críticas para la mejora, incluyendo la necesidad de un sistema formal de gestión ambiental, la implementación de prácticas de diversidad e inclusión más robustas, y una mayor participación en iniciativas de

responsabilidad social corporativa (RSC) tanto a nivel local como global. También hay oportunidades para la aplicación de prácticas de evaluación del ciclo de vida de los productos y servicios, y para desarrollar una estrategia financiera que integre objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

- La empresa debe adoptar medidas específicas para abordar las áreas de mejora identificadas, incluyendo la implementación de un sistema de gestión ambiental formal, el establecimiento de un programa de monitoreo de emisiones de GEI, y la promoción de políticas activas de diversidad e inclusión. Además, se recomienda que Once Taller desarrolle programas de apoyo a proveedores y empresas locales, expanda su red de asociaciones para promover prácticas comerciales sostenibles, y continúe mejorando la transparencia en la comunicación financiera.

Recomendaciones

- Once Taller puede desarrollar una estrategia de comunicación efectiva para transmitir sus logros y compromiso en el ámbito de la sostenibilidad, la cual debe estar basada en la identificación y evaluación detallada de sus prácticas de sostenibilidad actuales y potenciales. Es importante destacar las fortalezas existentes, identificar y abordar las áreas de mejora y resaltar las iniciativas futuras. La comunicación clara y transparente de estos aspectos no solo mejorará la percepción del público hacia la empresa, sino que también reforzará el compromiso interno con las prácticas sostenibles.
- Once Taller puede adoptar un sistema de gestión ambiental reconocido, como ISO 14001, que proporcionará una estructura robusta y estandarizada para gestionar las responsabilidades ambientales de manera más efectiva. Es recomendable contratar consultores especializados para la implementación y

capacitar al personal clave sobre los requisitos del sistema. Esto mejorará la eficiencia, asegurará el cumplimiento normativo, y reforzará el compromiso ambiental de la empresa. Así mismo, Once Taller debe establecer un sistema de monitoreo para medir y reportar las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de manera regular. Esto puede incluir la instalación de equipos de monitoreo en puntos críticos de la operación y la creación de informes trimestrales de emisiones de GEI. Establecer metas de reducción de emisiones y revisar y comunicar periódicamente el progreso contribuirá significativamente a mejorar la sostenibilidad ambiental de la empresa.

- Es importante que Once Taller desarrolle políticas activas de diversidad e inclusión para promover un entorno de trabajo más equitativo. Se recomienda crear un comité de diversidad e inclusión, ofrecer capacitaciones sobre sesgos inconscientes y diversidad cultural, y establecer metas de diversidad con revisiones anuales. Estas acciones no sólo fomentarán un ambiente de trabajo más inclusivo, sino que también mejorarán la moral de los empleados y atraerán talento diverso.
- Integrar fuentes de energía renovable en las operaciones de Once Taller es una oportunidad clave para mejorar la sostenibilidad. La empresa puede comenzar realizando un estudio de viabilidad para la instalación de paneles solares y buscar subsidios o incentivos gubernamentales para energías renovables. Implementar un plan de transición hacia el uso de energías renovables en un periodo de 3-5 años reducirá la dependencia de la energía convencional y disminuirá la huella de carbono de la empresa.
- Para fortalecer su impacto social y medioambiental, Once Taller puede identificar y unirse a organizaciones de RSC relevantes, participar en conferencias y eventos

de RSC, y colaborar en proyectos conjuntos con otras empresas miembro. Esta expansión de la red de asociaciones promoverá mejores prácticas comerciales sostenibles y fortalecerá las relaciones con la comunidad. Además, puede desarrollar una metodología para evaluar el ciclo de vida de los productos y servicios permitirá a Once Taller identificar las etapas del producto que generan más impacto ambiental. Capacitar al personal en la metodología de Análisis del Ciclo de Vida (ACV), seleccionar productos clave para realizar el ACV, e implementar mejoras basadas en los resultados del ACV ayudará a optimizar los recursos y reducir el impacto ambiental.

Las recomendaciones para mejorar las prácticas de sostenibilidad de Once Taller deben ir acompañadas de una estrategia de comunicación que informe a los stakeholders sobre los logros actuales y los compromisos futuros. Al comunicar de manera transparente las áreas de mejora y los pasos que la empresa está tomando para abordarlas, se puede fortalecer la confianza y la reputación de Once Taller en el mercado. Esta comunicación debe ser continua y basada en los datos recopilados durante el diagnóstico, asegurando así que los mensajes sean coherentes y respaldados por evidencia.

Bibliografía

- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 717-736.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- CEPAL. (15 de 3 de 2024). *Acerca de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>
- CEPAL, C. E. (2020). *La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe: Hacia un desarrollo resiliente y bajo en carbono*. Santiago: CEPAL.
- Colombia, B. d. (Julio de 2023). *Informe de Política Monetaria - Julio de 2023*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/julio-2023>
- Colombia, M. d. (2013). *Guía para la elaboración de Análisis de Ciclo de Vida (ACV)*. Bogotá: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Colombia, M. d. (2017). Política Nacional de Cambio Climático. *Política Nacional de Cambio Climático*. Bogotá, Colombia.
- Comisión Europea. (2023). *Nuevo Plan de Acción para la Economía Circular*. Luxemburgo: Comisión Europea.
- Cone Communications . (2017). *2017 Cone communications CSR Study*. Boston: Cone Communications.
- Cuesta , J., Babé, J., & Gomis, I. (2016). *Gestión Sostenible de las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Cuesta, R., Babé, R., & Gomis, M. (2016). Environmental management in the agri-food industry: A review of the literature and implications for future research. *Journal of Cleaner Production*, 112.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadowsky, P. (2008). Adopting proactive environmental strategies: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Business Ethics*, 309-328.
- Deloitte. (2023). *Deloitte 2023 CxO*. Obtenido de <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/content/deloitte-cxo-sustainability-report.html>
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). Eight ways to make sustainability stick. *Harvard Business Review*, 44-50.
- Elkington, J. (2000). Cannibals with Forks. *Journal of Business Ethics*.
- Ellen MacArthur Foundation. (2023). *Circular Economy Case Studies*. Ellen MacArthur Foundation.
- Ellen MacArthur Foundation. (15 de 03 de 2024). *The Circular Economy in Cities*. Obtenido de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/cities/overview>
- Ernst, & Young. (mayo de 2023). *How can better sustainability reporting mobilize companies and capital?* Obtenido de https://www.ey.com/en_gl/insights/climate-change-sustainability-services/how-can-better-sustainability-reporting-mobilize-companies-and-capital
- Eweje, G., & Perry, J. (2011). *Environmental management accounting: A tool for sustainable development*. London: Earthscan.
- Forética. (2023). *Informe Forética 2023: La responsabilidad social empresarial en España*. Madrid: Forética.

- Frosch, R. A., & Gallopoulos, N. E. (1989). Strategies for Manufacturing. *Scientific American*, 144-152.
- Global Reporting Initiative. (2023). *Sustainability Reporting Standards*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Global Reporting Initiative, (. (2020). *GRI Standards*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/standards>
- GRI, G. R. (2016). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: GRI.
- Hernández-Pajares, J. (2017). Determinantes de información de sostenibilidad por parte de empresas peruanas. *CAPIC REVIEW*, 15, 9-18.
- Hoffman, A. J. (2001). From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism. *Academy of Management Journal*, 71-83.
- International, E. (2021). *Top 10 Global Consumer Trends 2021*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/top-10-global-consumer-trends-2021/report#:~:text=Craving%20Convenience.%20Consumers%20are%20craving%20the%20convenience,a%20resilient%20customer%20experience%20while%20maintaining%20convenience.>
- ISO, I. O. (2015). *Sistemas de Gestión Ambiental - Requerimientos y guía de uso (ISO 14001:2015)*. Ginebra: ISO.
- KPMG. (2022). *The KPMG Survey of Corporate Sustainability Reporting 2022*. Amstelveen: KPMG.
- McKinsey & Company. (Febrero de 2021). *The future of work after COVID-19*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Mohr, J. J., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers care about social responsibility? A cross-cultural study. *Journal of Business Research*, 34-41.

Naciones Unidas, D. d. (15 de 3 de 2024). *Informe Mundial sobre Desarrollo Sostenible*.

Obtenido de <https://sdgs.un.org/es/gsdr>

OEA, S. G. (2019). *La gestión ambiental como herramienta para el desarrollo sostenible en las Américas*. Washinton D.C.: OEA.

OIT, O. I. (2020). *Seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente: Guía práctica para la gestión ambiental en el lugar de trabajo*. Ginebra: OIT.

OMS, O. M. (2022). *Gestión ambiental para la salud*. Ginebra: OMS.

PNUMA, P. d. (2023). *Perspectivas del Medio Ambiente Mundial 2023: Un planeta en emergencia*. Nairobi: PNUMA.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.

Sampieri, R. H., Fernández, C. F., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Madrid: McGraw-Hill.

Smit, H., & Makomeni, M. (2020). *Environmental management: A South African perspective*. Cape Town: Juta Academic.

Sustainability Accounting Standards Board, (. (2023). *SASB Standard*. Obtenido de <https://sasb.ifrs.org/standards/>

United Nations Global Compact. (2023). *The UN Global Compact Progress Report 2023*. New York: United Nations Global Compact.

WBCSD, C. E. (2020). *Guía para la acción empresarial sobre el cambio climático*. Ginebra: WBCSD.

WCED, C. M. (1987). *Informe Brundtland*. Naciones Unidas.

Zimon, G., Arianpoor, A., & Salehi, M. (2022). Sustainability Reporting and Corporate Reputation: The Moderating Effect of CEO Opportunistic Behavior. *Sustainability* 14(1257).

Anexo 1. Instrumento de captura de información primaria, Encuesta Interna de sostenibilidad

La entrevista se diseñó por medio de preguntas cerradas, con respuestas Si / No, enmarcadas en los aspectos ambiental, social y económico. Se elaboraron en total 37 preguntas, las cuales se presentan a continuación:

Preguntas de Sostenibilidad Ambiental:

1. ¿La empresa tiene un departamento o equipo designado responsable de la sostenibilidad ambiental?
2. ¿Cuenta la empresa con un sistema formal de gestión ambiental (por ejemplo, ISO 14001)?
3. ¿La empresa monitorea y mide sus emisiones de gases de efecto invernadero?
4. ¿La empresa tiene iniciativas para reducir el consumo de energía en sus operaciones?
5. ¿La empresa utiliza fuentes de energía renovables en sus instalaciones?
6. ¿La empresa tiene una estrategia de gestión del agua para reducir el consumo de agua?
7. ¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de residuos (por ejemplo, reciclaje, compostaje)?
8. ¿La empresa realiza un seguimiento e informa sobre su desempeño ambiental con regularidad?
9. ¿La empresa tiene iniciativas para proteger y preservar la biodiversidad en sus operaciones?
10. ¿Tiene en cuenta la empresa el impacto medioambiental de su cadena de suministro?

11. ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas de su impacto ambiental?
12. ¿La empresa ha implementado medidas para reducir sus emisiones de carbono?
13. ¿La empresa utiliza fuentes de energía renovable en sus operaciones?

Preguntas de Responsabilidad Social:

14. ¿La empresa tiene un código de conducta o directrices éticas para los empleados?
15. ¿Promueve la empresa la diversidad y la inclusión en su plantilla?
16. ¿Ofrece la empresa igualdad de oportunidades para el avance profesional?
17. ¿La empresa tiene iniciativas para garantizar la salud y la seguridad de sus empleados?
18. ¿La empresa tiene políticas para prevenir la discriminación y el acoso?
19. ¿La empresa participa en actividades filantrópicas o apoya causas sociales?
20. ¿La empresa tiene iniciativas para apoyar a las comunidades locales?
21. ¿La empresa tiene programas para promover el bienestar de los empleados y el equilibrio entre la vida laboral y personal?
22. ¿La empresa tiene políticas para prevenir el trabajo infantil y el trabajo forzoso?
23. ¿La empresa participa en asociaciones o colaboraciones para abordar problemas sociales?
24. ¿La empresa apoya proyectos de RSC relacionados con educación, salud o desarrollo comunitario?
25. ¿La empresa tiene políticas específicas para garantizar condiciones de trabajo justas y seguras?

26. ¿La empresa se involucra en iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa a nivel local o global?

27. ¿La empresa está comprometida en la lucha contra la corrupción y el soborno?

Preguntas de viabilidad económica:

28. ¿La empresa tiene una política de compras sostenibles?

29. ¿Tiene en cuenta la empresa los costes del ciclo de vida y el impacto medioambiental de sus productos/servicios?

30. ¿La empresa tiene iniciativas para promover la innovación y la investigación y el desarrollo?

31. ¿La empresa tiene una estrategia financiera a largo plazo que tenga en cuenta los objetivos de sostenibilidad?

32. ¿La empresa tiene iniciativas para promover el consumo y la producción responsables?

33. ¿La empresa tiene un sistema de información financiera transparente y responsable?

34. ¿La empresa tiene iniciativas para promover el comercio justo y las prácticas comerciales éticas?

35. ¿La empresa tiene programas de apoyo a proveedores y empresas locales?

36. ¿La empresa tiene iniciativas para reducir los costos operativos a través de medidas de sostenibilidad?

37. ¿La empresa participa en asociaciones o colaboraciones para promover prácticas comerciales sostenibles?

Con el fin de mejorar la calidad de la encuesta, en conjunto con uno de los líderes de Once Taller se revisaron las preguntas para evaluar si el cuestionario era claro, conciso, comprensible, y ágil. A partir de esto se identificó que había algunas preguntas similares

o repetidas, lo cual se ajustó para afinar el instrumento. Finalmente, como piloto de la prueba, esta encuesta fue respondida por parte de un directivo de Once Taller, que tardó 5 minutos en responderla, y expresó que la encontró clara y comprensible.

Posteriormente la encuesta fue enviada a la empresa para su diligenciamiento, donde finalmente fue respondida por 9 de los 12 integrantes de la empresa, dentro de los cuales se encuentran cargos directivos, administrativos y operativos de la empresa.

Anexo 2. Instrumento de captura de información primaria, Entrevista Interna de sostenibilidad

Después de realizada la encuesta se realizó una entrevista con los tres directivos de la empresa, con el fin de indagar en mayor profundidad acerca de algunas respuestas que no fueron unánimes. Las preguntas realizadas en la entrevista fueron:

1. ¿La empresa tiene un departamento o equipo designado responsable de la sostenibilidad ambiental?, ¿Cómo está constituido?
2. ¿Cuáles son las iniciativas que la empresa tiene para reducir el consumo de energía en sus operaciones?
3. ¿En qué consiste el sistema de gestión de residuos (por ejemplo, reciclaje, compostaje) que tiene la empresa?
4. ¿Cuáles son iniciativas que la empresa tiene para proteger y preservar la biodiversidad en sus operaciones?
5. ¿Cómo mide la empresa el impacto medioambiental de su cadena de suministro?
6. ¿Cuál es el código de conducta o directrices éticas para los empleados que tiene la empresa?
7. ¿Promueve la empresa la diversidad y la inclusión en su plantilla?, ¿Cómo?
8. ¿De qué manera la empresa ofrece igualdad de oportunidades para el avance profesional?
9. ¿Cuáles son las iniciativas que la empresa tiene para garantizar la salud y la seguridad de sus empleados?
10. ¿La empresa participa en actividades filantrópicas o apoya causas sociales?, ¿cuáles?

11. ¿La empresa tiene políticas específicas para garantizar condiciones de trabajo justas y seguras?, ¿cuáles?
12. ¿La empresa se involucra en iniciativas de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) a nivel local o global?, ¿Cómo?
13. ¿De qué manera la empresa lucha contra la corrupción y el soborno?
14. ¿La empresa tiene una política de compras sostenibles?, ¿en qué consiste?
15. ¿Cómo calcula la empresa los costes del ciclo de vida y el impacto medioambiental de sus productos/servicios?, ¿Cuál es la tendencia en los últimos 2 o 3 años?
16. ¿Cuáles son las iniciativas que la empresa tiene para promover la innovación, la investigación y el desarrollo?
17. ¿La empresa tiene una estrategia financiera a largo plazo que tenga en cuenta los objetivos de sostenibilidad?, ¿en qué consiste?
18. ¿Cómo asegura la empresa que su sistema de información financiera es transparente y responsable?
19. ¿Cuáles son las iniciativas que la empresa tiene para promover el comercio justo y las prácticas comerciales éticas?
20. ¿En qué consisten los programas que la empresa tiene para el apoyo a proveedores y empresas locales?
21. ¿Cuáles son las iniciativas que la empresa tiene para reducir los costos operativos a través de medidas de sostenibilidad?
22. ¿Cuáles son las asociaciones en las que la empresa participa o colabora para promover prácticas comerciales sostenibles?

Anexo 3. Resultados de la encuesta interna de sostenibilidad

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada:

Recuento de Respuestas

Aspectos Ambientales:

1. Responsable de sostenibilidad ambiental:	7 Sí, 2 No
2. Sistema formal de gestión ambiental:	0 Sí, 9 No
3. Monitoreo y medición de emisiones:	0 Sí, 9 No
4. Iniciativas para reducir el consumo de energía:	7 Sí, 2 No
5. Uso de fuentes de energía renovables:	0 Sí, 9 No
6. Estrategia de gestión del agua:	0 Sí, 9 No
7. Sistema de gestión de residuos:	9 Sí, 0 No
8. Seguimiento e informe sobre desempeño ambiental:	0 Sí, 9 No
9. Iniciativas para proteger biodiversidad:	9 Sí, 0 No
10. Impacto medioambiental de la cadena de suministro:	9 Sí, 0 No
11. Evaluaciones periódicas de impacto ambiental:	0 Sí, 9 No
12. Medidas para reducir emisiones de carbono:	0 Sí, 9 No
13. Uso de energía renovable:	0 Sí, 9 No

Aspectos Sociales:

14. Código de conducta ética:	8 Sí, 1 No
15. Diversidad e inclusión:	4 Sí, 5 No
16. Igualdad de oportunidades:	8 Sí, 1 No
17. Salud y seguridad de empleados:	9 Sí, 0 No
18. Prevención de discriminación y acoso:	0 Sí, 9 No
19. Actividades filantrópicas:	1 Sí, 8 No
20. Iniciativas de apoyo a comunidades locales:	0 Sí, 9 No
21. Programas de bienestar de empleados:	0 Sí, 9 No
22. Prevención de trabajo infantil y forzoso:	0 Sí, 9 No
23. Colaboraciones para abordar problemas sociales:	0 Sí, 9 No

Aspectos de RSC:

24. Proyectos de RSC relacionados con educación, salud o desarrollo comunitario: 0 Sí, 9 No
25. Condiciones de trabajo justas y seguras: 7 Sí, 2 No
26. Iniciativas de RSC a nivel local o global: 1 Sí, 8 No
27. Lucha contra la corrupción y el soborno: 8 Sí, 1 No
28. Política de compras sostenibles: 6 Sí, 3 No
29. Costes del ciclo de vida y el impacto medioambiental de productos/servicios: 8 Sí, 1 No
30. Promoción de la innovación e investigación y desarrollo: 8 Sí, 1 No
31. Estrategia financiera a largo plazo con objetivos de sostenibilidad: 1 Sí, 8 No
32. Promoción del consumo y producción responsables: 8 Sí, 1 No

Aspectos Económicos:

33. Información financiera transparente y responsable: 9 Sí, 0 No
34. Promoción del comercio justo y prácticas comerciales éticas: 8 Sí, 1 No
35. Programas de apoyo a proveedores y empresas locales: 8 Sí, 1 No
36. Reducción de costos operativos a través de medidas de sostenibilidad: 8 Sí, 1 No
37. Colaboraciones para promover prácticas comerciales sostenibles: 6 Sí, 3 No

Anexo 4. Resultados entrevista interna de sostenibilidad a los directivos

Las respuestas de la entrevista realizada a los directivos de la empresa resumen a continuación:

Aspectos Ambientales

1. ¿La empresa tiene un departamento o equipo designado responsable de la sostenibilidad ambiental? ¿Cómo está constituido?
 - Respuesta: Sí, Carolina como líder, Gilberto como ejecutor y comité, Mauricio Mayorga.
2. ¿Cuáles son las iniciativas que la empresa tiene para reducir el consumo de energía en sus operaciones?
 - Respuesta: Sí, cambio de luminarias LED. Muchas áreas con iluminación natural, modificación de maquinaria para uso de corriente trifásica, balanceo de cargas. Uso de extractores de flujo natural.
3. ¿En qué consiste el sistema de gestión de residuos (por ejemplo, reciclaje, compostaje) que tiene la empresa?
 - Respuesta: Sí, se recicla el aluminio, se recolecta y se vende; poliestireno con 40% reciclado, se recolecta y se vende a un operador; se recicla PET y botellas de gaseosa; se recicla el cartón, se separa y recicla.
4. ¿Cuáles son iniciativas que la empresa tiene para proteger y preservar la biodiversidad en sus operaciones?
 - Respuesta: Sí, se cambió el tipo de impresión por solventes a una impresión UV, la cual no genera vapores y residuos tóxicos. (Por medio de un ciclo de vida del producto extendido, reuso de los materiales, maletas, muebles).

5. ¿Cómo mide la empresa el impacto medioambiental de su cadena de suministro?

- Respuesta: No, no se está midiendo, se toman acciones, pero no se están midiendo.

Aspectos Sociales

14. ¿Cuál es el código de conducta o directrices éticas para los empleados que tiene la empresa?

- Respuesta: Sí, están en el reglamento interno de trabajo y en la unidad visionaria de la empresa, hay valores que se han transmitido desde los directivos hacia los trabajadores.

15. ¿Promueve la empresa la diversidad y la inclusión en su plantilla? ¿Cómo?

- Respuesta: No, dentro de los criterios de selección, la empresa se asegura de que no se tengan en cuenta aspectos personales que generen discriminación.

16. ¿De qué manera la empresa ofrece igualdad de oportunidades para el avance profesional?

- Respuesta: No, para la empresa solo es importante las capacidades del trabajador, o también que se conviertan en proveedores de la empresa y construyan empresa.

17. ¿Cuáles son las iniciativas que la empresa tiene para garantizar la salud y la seguridad de sus empleados?

- Respuesta: Sí, afiliación a seguridad en el trabajo, EPS, ARL y demás y cumplimiento de los criterios de seguridad industrial. Horarios de oficina.

18. ¿La empresa participa en actividades filantrópicas o apoya causas sociales?

¿Cuáles?

- Respuesta: No, apoyo en asesoría de diseño gráfico e industrial para emprendimientos pequeños de manera gratuita.

Aspectos de RSC

25. ¿La empresa tiene políticas específicas para garantizar condiciones de trabajo justas y seguras? ¿Cuáles?

- Respuesta: Sí, horarios, cumplimiento de requerimientos de ley seguridad industrial en planta y en montajes para los clientes.

26. ¿La empresa se involucra en iniciativas de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) a nivel local o global? ¿Cómo?

- Respuesta: No, la empresa no está involucrada en estas iniciativas.

27. ¿De qué manera la empresa lucha contra la corrupción y el soborno?

- Respuesta: Sí, existe una política que indica que ni se reciben ni se ofrecen comisiones, bonificaciones, dádivas, etc.

28. ¿La empresa tiene una política de compras sostenibles? ¿En qué consiste?

- Respuesta: Sí, se pide a los proveedores productos y diseños que en sí mismos tienen en cuenta el ciclo de vida extendido del producto, lo cual lo hace apto para la empresa.

29. ¿Cómo calcula la empresa los costes del ciclo de vida y el impacto medioambiental de sus productos/servicios? ¿Cuál es la tendencia en los últimos 2 o 3 años?

- Respuesta: No, es el plan a un año, aún no se tiene implementado, se busca una metodología PROPONER. Se puede proponer desde el ahorro de recursos desde el punto de vista del cliente.

30. ¿Cuáles son las iniciativas que la empresa tiene para promover la innovación, la investigación y el desarrollo?

- Respuesta: Sí, todos los casos de negocio involucran en diversos niveles la innovación y desarrollo.

31. ¿La empresa tiene una estrategia financiera a largo plazo que tenga en cuenta los objetivos de sostenibilidad? ¿En qué consiste?

- Respuesta: No.

Aspectos Económicos

33. ¿Cómo asegura la empresa que su sistema de información financiera es transparente y responsable?

- Respuesta: Sí, manejan una contabilidad con un contador que reporta la información a la SuperSociedades y DIAN.

34. ¿Cuáles son las iniciativas que la empresa tiene para promover el comercio justo y las prácticas comerciales éticas?

- Respuesta: Sí, transparencia al comunicar en los beneficios del producto que se ofrece sin afectar la imagen del competidor.

35. ¿En qué consisten los programas que la empresa tiene para el apoyo a proveedores y empresas locales?

- Respuesta: No, no hay.

36. ¿Cuáles son las iniciativas que la empresa tiene para reducir los costos operativos a través de medidas de sostenibilidad?

- Respuesta: Sí, ciclo de vida extendido del producto, reúso de productos, se plantea hacer un programa de puntos.

37. ¿Cuáles son las asociaciones en las que la empresa participa o colabora para promover prácticas comerciales sostenibles?

- Respuesta: Sí, Cámara de Comercio de Bogotá.