



Escuela de Administración

Visibilizar y contribuir al fortalecimiento de la gestión en sostenibilidad en las acciones de una
Pyme Comercial en la ciudad de Bogotá, localidad Usaquén

Tipo de trabajo: Estudio de caso

Presentado por:

Carmen Patricia Sepúlveda Rueda

Bogotá, D.C.

Año 2024



Escuela de Administración

Visibilizar y contribuir al fortalecimiento de la gestión en sostenibilidad en las acciones de una
Pyme Comercial en la ciudad de Bogotá, localidad Usaquén

Tipo de trabajo: Estudio de caso

Presentado por:

Carmen Patricia Sepúlveda Rueda

Tutor:

Víctor Hugo Malagón Basto

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad

Escuela de Administración

Fecha de aprobación 29 de enero

Bogotá, D.C., Colombia

Año 2024

Contenido

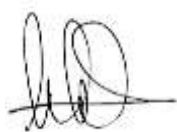
Declaración de Originalidad y Autonomía	5
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	6
Agradecimientos	7
Dedicatoria	8
Lista de figuras.....	9
Resumen Ejecutivo	12
Palabras clave.....	13
Abstract	14
Keywords.....	15
Introducción	16
Descripción de la Situación Organizacional del Estudio de Caso	19
Estado actual de las pymes en Colombia	22
La sostenibilidad de las Pymes desde los tres pilares	26
Impacto Social	27
Impacto Ambiental.....	27
Impacto Económico.....	28
Características de la Pyme estudio de caso	30
Origen	30
Obstáculos	31
Situación actual.....	32
Desafíos	33
Descripción de la Estrategia que se Utilizará para el Análisis del Estudio de Caso.....	35
Preguntas de entrevistas a los actores seleccionados.....	35
Preguntas de herramienta guía de autodiagnóstico.....	36
Presentación y Caracterización de la Situación Estudio de Caso	39
Descripción de los resultados del estudio de caso	45
Resultado de entrevista a los líderes	46
Resultado de la herramienta de guía de Autodiagnóstico.....	58
Lo Social.....	58

Colaboradores	58
Proveedores	60
Clientes y Consumidor	61
Lo Ambiental	61
Aspectos de ética y transparencia	62
Modelo de gestión	63
Recomendaciones	65
Evaluar la situación actual	66
Formación y sensibilización	66
Estrategia de sostenibilidad	67
Gestión de residuos	67
Eficiencia energética	68
Adquisiciones sostenibles	68
Seguimiento a las emisiones de carbono	68
Medición y seguimiento	69
Comunicación	69
Participación de redes	70
Cumplimiento de regulaciones	70
Monitoreo y mejora continua	70
Conclusiones	72
Referencias bibliográficas	74

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

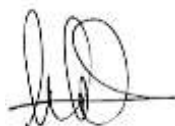


Carmen Patricia Sepúlveda Rueda

Firmado en Bogotá, D.C. el 29 de enero de 2024

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Carmen Patricia Sepúlveda Rueda

Firmado en Bogotá, D.C. el 29 de enero de 2024

Agradecimientos

A mi tutor por la paciencia y la dedicación en estos meses de trabajo y por enseñarme tantos temas de ética y responsabilidad.

Víctor Hugo Malagón

A la profesora por el compromiso y el apoyo académico para fortalecer los conocimientos académicos.

Clara Inés Pardo

A la Universidad del Rosario, en especial a todos los profesores que han aportado su conocimiento para amar esta maestría.

Dedicatoria

A mi esposo e hijas por el amor y dedicación que me entregan, haciendo de mí una persona mejor.
Isabella, Juliana y Oscar Cóbbita

A mi madre y hermano por enseñarme el camino de la vida, por todo el apoyo en este proceso de aprendizaje.

Luz Marina Rueda y Alexander Sepúlveda

A mis compañeros de clase por compartir sus experiencias vividas y permitirme crecer profesionalmente.

Lista de figuras

Figura 1 Clasificación de las Pymes sector de comercio	22
Figura 2 Distribución de las empresas renovadas por tamaño para el periodo de enero a octubre de 2023.....	23
Figura 3 Empresas renovadas por el sector económico para el periodo de enero a octubre 2023	24
Figura 4 Distribución de las empresas renovadas en enero a octubre de 2023 por localidad.....	25
Figura 5 Nube de palabras, qué saben o entienden sobre la sostenibilidad o con que lo relacionan	47
Figura 6 Nube de palabras, dónde ha escuchado este tema y desde hace cuánto lo conocen.....	48
Figura 7 Nube de palabras, cómo lo relacionarían con los objetivos corporativos, desde lo ambiental, social y económico.....	49
Figura 8 Nube de palabras, qué necesita la organización para ponerlo en marcha.	50
Figura 9 Nube de palabras, cuáles son los obstáculos más visibles para aplicarlo.....	51
Figura 10 Nube de palabras, qué beneficios le puede traer a la organización si se aplica.	52
Figura 11 Nube de palabras, cómo ven este tema desde su rol y cómo aportarían a la organización.....	53
Figura 12 Nube de palabras, qué oportunidad agrega valor la sostenibilidad a los objetivos corporativos.....	54
Figura 13 Nube de palabras, cuál es la importancia de la sostenibilidad y cómo se asocia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	55
Figura 14 Nube de palabras, qué recomendaciones adicionales desean aportar.....	57
Figura 15 Autodiagnóstico, diagrama de telaraña	64

Lista de tablas

Tabla 1 Fuentes de financiación para la inversión en el segmento mi Pymes durante el primer trimestre de 2023.....	29
Tabla 2 Estado de Resultados acumulado a 30 de junio del 2023	41

Anexos

Anexo 1. Resultado de entrevistas colaboradores internos y externos.

Anexo 2. Preguntas y respuestas de la herramienta guía de Autodiagnóstico.

Anexo 3. Resultado de la herramienta de autodiagnóstico enviado por la Cámara de Comercio de España.

Resumen Ejecutivo

Este es un estudio de caso donde se analizó la realidad de las Pymes del sector comercial en aspectos de sostenibilidad, donde se da a conocer y comprender la realidad de estas empresas a nivel global y nacional frente a los retos de la sostenibilidad y donde se visibilizan las acciones estratégicas y se implementa una herramienta de autodiagnóstico de la Cámara de Comercio de España para formular una aproximación general de oportunidades de desarrollo en sostenibilidad en un caso específico de estudio de una Pyme, Ubicada en Bogotá en la localidad de Usaquén.

Las Pymes son empresas con limitaciones financieras y de gestión humana calificada, el análisis que surjan se deberá ajustar a estas limitaciones, buscando encontrar las mejores decisiones y alternativas viables para aplicar en sus actividades diarias. La idea primordial es encontrar estrategias y planes de acción que permitan la ejecución gradual para agregar valor a su actividad principal que es la importación y comercialización de vehículos de 2 ruedas, repuestos, accesorios y lubricantes.

Es esencial que las Pymes adopten estas medidas debido a que representan una gran mayoría en el sector productivo del país, el 98,2% son micro y pequeñas empresas, mientras que menos del 7% son medianas y grandes empresas dentro del sector productivo total del país según Renting Colombia, (2023). Esto les permitirá contribuir al cumplimiento de la agenda 2030 de las Naciones Unidas donde se hace un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta, y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad.

El análisis que aquí se presenta, se enfocará en identificar unas acciones iniciales para enfocarlo en un plan de acción dentro del año 2024 al 2028 en la Pyme comercial, con el fin de

lograr una visión integral sobre cómo adaptarse a las exigencias actuales de la sociedad y trabajar en conjunto con los grupos de interés.

Este documento busca visibilizar y contribuir al fortalecimiento de la Pyme, en algunos procesos de implementación de estrategias de acción de desarrollo sostenible en su operación comercial, demostrando la importancia de ser socialmente responsable, económicamente viable y ambientalmente consciente en la búsqueda de un crecimiento sostenible.

Palabras clave

Pymes, gestión empresarial, acciones diarias, autodiagnóstico, sostenibilidad

Abstract

This is a case study where the reality of SMEs in the commercial sector in aspects of sustainability was analyzed, where the reality of these companies at a global and national level in the face of the challenges of sustainability is made known and understood and where they are made visible. strategic actions and a self-diagnosis tool of the Spanish Chamber of Commerce is implemented to formulate a general approximation of development opportunities in sustainability in a specific case study of an SME, located in Bogotá in the town of Usaquén.

SMEs are companies with financial limitations and qualified human management; the analysis that arises must be adjusted to these limitations, seeking to find the best decisions and viable alternatives to apply in their daily activities. The primary idea is to find strategies and action plans that allow gradual execution to add value to its main activity, which is the import and marketing of 2-wheeled vehicles, spare parts, accessories, and lubricants.

It is essential that SMEs adopt these measures because they represent a large majority in the country's productive sector, 98.2% are micro and small companies, while less than 7% are medium and large companies within the total productive sector of the country. country (Renting Colombia, 2023). This will allow them to contribute to the fulfillment of the United Nations 2030 agenda, which calls for a universal call to end poverty, protect the planet, and ensure that all people enjoy peace and prosperity.

The analysis presented here will focus on identifying initial actions to focus on an action plan within the year 2024 to 2028 in the commercial SME, to achieve a comprehensive vision on how to adapt to the current demands of society. and work together with interest groups. This document seeks to make visible and contribute to the strengthening of SMEs, in some processes

of implementation of sustainable development action strategies in their commercial operation, demonstrating the importance of being socially responsible, economically viable and environmentally conscious in the search for sustainable growth.

Keywords

SMEs, business management, daily actions, self-diagnosis, sustainability.

Introducción

Las empresas a nivel mundial cada vez más están comprometidas en aplicar estrategias de liderazgo para el desarrollo sostenible, debido a que la sociedad busca un mundo equilibrado desde los tres pilares fundamentales que son lo social, lo ambiental y lo económico. Las personas buscan empresas que tengan una sinergia con la visión sostenible. Por lo tanto, las organizaciones buscan líderes que inspiren y permitan implementar nuevos métodos de sostenibilidad buscando agregar valor a largo plazo.

Plasencia Soler et al. (2018), destaca sobre el concepto de desarrollo sostenible que “fue utilizado por primera vez en un documento público en 1980, en la estrategia mundial para la conservación, donde se pronunciaba acerca de la conservación de los recursos vivos esenciales para el desarrollo sostenible” (p. 64).

En la actualidad, año 2024, las organizaciones están en continua evolución y buscan líderes que construyan métodos que permitan la integración de la sostenibilidad maximizando la creación de valor compartido.

El desarrollo sostenible se ha ido implementando en las organizaciones, especialmente en las grandes compañías. Todo esto ha surgido no solo por regulaciones nacionales e internacionales, sino por buenas prácticas voluntarias que entienden que la creación o destrucción de valor se da en la relación de las organizaciones y sus partes interesadas. Por lo anterior, las Pymes han ido incorporando la sostenibilidad en sus acciones diarias como estrategia en la cadena de valor de las grandes compañías como valor compartido.

Al respecto, han surgido nuevas estrategias y modelos de desarrollo sostenible a nivel global y nacional. Por ende, existe la necesidad de formar líderes que guíen lo colectivo en las

estrategias sostenibles y permanezcan en el tiempo. Las grandes organizaciones se han ido adaptando a estas nuevas estrategias por su capacidad económica. Sin embargo, las Pymes han tratado de adaptarse a todos estos nuevos métodos de gestión, encontrando barreras, debido a la alta inversión requerida. Estas empresas buscan introducir en las organizaciones nuevos mecanismos e instrumentos para el desarrollo sostenible que trabajen articuladamente.

El desarrollo sostenible en las Pymes se ha construido por la necesidad de adaptarse a las nuevas regulaciones y exigencias que hacen las entidades reguladoras y de los grupos de interés. Por eso existen diferentes guías, herramientas, acciones y estrategias que se pueden implementar para buscar la viabilidad de la sostenibilidad. En ese sentido, es importante que las Pymes adopten nuevas herramientas para fomentar la sostenibilidad y plasmarla en sus procesos y actividades diarias.

A nivel internacional, son varias las herramientas de gestión que utilizan algunas empresas como Unilever, Nestlé, Cemex México, Grupo Bimbo, entre otras (Hall & MacFarland, 2022). Que son usadas para adaptar y mitigar el impacto que generan sus actividades. Se encuentran líneas de acción específicas en documentos como Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas a través del cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Global Reporting Initiative (GRI), el Comité Internacional de Informes Integrados (IIRC), la Organización Internacional de Normalización (ISO) y otros, que utilizan las empresas como hoja de ruta para implementar y mantener la sostenibilidad en sus procesos diarios. A nivel nacional, las herramientas de desarrollo sostenible se visualizan como oportunidades que pueden adaptarse con iniciativas, creatividad y nuevas prácticas de gestión en las actividades, adoptando mecanismos de implementación que se ajusten a las exigencias de las regulaciones, utilizando según necesidad y recursos económicos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, este trabajo se enfocará en un estudio de caso de una Pyme del sector comercial ubicada en la localidad de Usaquén (Bogotá).

El objetivo general es analizar la realidad de las Pymes del sector comercial en aspectos de sostenibilidad desde los tres pilares (social, ambiental y económico).

Los objetivos específicos desarrollados son: Primer objetivo específico es conocer y comprender la realidad de las Pymes a nivel global y nacional frente a los retos de la sostenibilidad. El segundo objetivo específico es implementar una herramienta de autodiagnóstico para formular una aproximación general de oportunidades de desarrollo en sostenibilidad en un caso específico de estudio.

Descripción de la Situación Organizacional del Estudio de Caso

Teniendo en cuenta el objetivo principal de este estudio de caso, se analizará la realidad de las Pymes del sector comercial en aspectos de sostenibilidad y cuanto aportan al tejido empresarial, mostrando algunas organizaciones que apoyan a estas organizaciones y como estas las alinean en la sostenibilidad.

El compromiso que deben tener estas empresas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible es muy importante, ya que, con este enfoque, deben generar valor enmarcado en las estrategias de acción de la sostenibilidad. Una vez analizado los pilares se ve bien estructurado, porque pueden fortalecer la reputación y el relacionamiento con sus grupos de interés. Por lo tanto, es importante identificar como referencia algunos lugares a nivel global donde se pueda saber cómo se encuentran estas empresas y qué aporte hacen en su territorio frente a la construcción del tejido empresarial.

En Europa se encuentra que las Pymes tienen un papel único en la economía y la transformación sostenible, ya que, pueden incorporar temas relevantes como “la defensa del medio ambiente y los derechos humanos, y el respeto de las normas laborales o la lucha contra la corrupción” (Pacto Mundial Red Española, 2023, párr. 3). Estas empresas son importantes porque son la cara local de las comunidades y el eje principal de las cadenas de valor.

Según el Pacto Mundial Red Española (2023)

Las Pymes son fundamentales en el sector privado a nivel mundial, ya que representan el 90% de las empresas y el 50% del empleo total. En el caso de España, según el Banco Mundial, las Pymes constituyen el 99,9% del tejido empresarial, generan el 66% del empleo empresarial total y contribuyen aproximadamente al 62% del Producto Interno

Bruto (PIB) nacional. Como pilares de la economía, las Pymes son fundamentales para el crecimiento y el bienestar del país, y su papel trasciende más allá de la generación de empleo y la actividad económica. (párr. 5)

Por lo tanto, es importante que estas empresas se vinculen al Pacto Mundial, ya que esto permitirá desarrollar iniciativas de acciones específicas dirigidas directamente a ellas, donde se establecen cuatro frentes importantes para ayudar a la transformación en sostenibilidad, los cuales son formación, herramientas, buenas prácticas de estudios y publicaciones. Esto les ayudará a encontrar otras formas de transformar la sostenibilidad generando un aporte de valor con acciones de impacto positivo.

En Centroamérica, el Pacto Global está integrado por más de 800 participantes, a los cuales ofrece herramientas, capacitación y acceso a la red internacional más grande de conocimiento y buenas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. En México, las Pymes representan más del 52% del PIB, por lo tanto, son fuertes generadoras de riqueza, siendo el 72% de la fuente de empleo en el país. Estas tienen 36% de algunas medidas de sostenibilidad en sus procesos diarios que han implementado con sus propios recursos (Pacto Mundial Red México, 2021). Las Pymes también son fundamentales para el comercio internacional, ya que, aunque no participen directamente, suministran bienes y prestan servicios valiosos a través de cadenas de valor mundiales y regionales, actuando como “pegamento”. Esta proyección las convierte en grupos de interés importantes para el éxito y los fracasos de las agendas nacionales y regionales en materia de sostenibilidad (Naciones Unidas, 2023). En cuanto a las guías de reportes como el GRI (Global Reporting Initiative) se ha caracterizado como el arquitecto de los Estándares de Reporte de Sostenibilidad usados en el mundo, especialmente para las empresas grandes. “En la actualidad, la economía mundial está basada en promedio en un 90% de empresas medianas y pequeñas, razón

por la cual es importante que estos actores se sumen al compromiso de trabajar por una economía global sostenible”. Colombia es uno de los países elegidos por el GRI en América Latina para ser parte del Programa de Negocios Competitivos. En el 2018, con el apoyo de 162 Pymes, iniciaron el proceso de reportar (Pacto Global Red Colombia, 2019, párr. 14). En Colombia, las Pymes trabajan con grandes compañías que cada vez más se acogen al reporte GRI, en el cual estas empresas pueden adaptarse para ser agentes de cambio dentro de la productividad y la distribución de ingresos en la cadena de suministro. Las grandes compañías deben reportar y organizar en el informe de sostenibilidad, involucrando su apoyo dentro de los grupos de interés generando impactos sostenibles. Además, se encuentra que en Colombia hay 597 empresas adheridas al Pacto Global, el 37% son Pymes. Lo que permite crear alianzas estratégicas empresariales y trabajar en conjunto con el objetivo de cumplir las 169 metas definidas y los 17 cumplimientos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), papel decisivo en la agenda 2030 de las Naciones Unidas (2023). Para el cumplimiento de estos objetivos en el campo empresarial, también encontramos al Centro Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), que durante 25 años ha liderado en Colombia la transformación y el avance del desarrollo sostenible en los diferentes sectores empresariales, convencidos que esta es una opción para lograr una mayor rentabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas y utilizar racionalmente los recursos naturales (párr. 17)

Las Pymes están mostrando un compromiso valioso frente al desarrollo sostenible mediante la adaptabilidad y alianzas estratégicas para promover iniciativas de vinculación a organizaciones como el Pacto Global, que les proporciona guías y herramientas para promover buenas prácticas empresariales.

Teniendo en cuenta este panorama a nivel global y nacional de la realidad de las Pymes y el aporte que realizan a la economía como tejido empresarial, a continuación, se presentará un panorama detallado a nivel nacional de estas empresas y algunas regulaciones que aplican para su desarrollo dentro del sector comercial, que es al sector que pertenece la organización de estudio de caso y donde se mencionará la ley que los regula para pertenecer a una Pyme en Colombia y la distribución de empresas renovadas durante el año 2023, según registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Estado actual de las pymes en Colombia

Según Decreto 957 de 2019 (Presidente de la República de Colombia, 2019), por la cual se dictan los criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; que tiene por objeto reglamentar la clasificación, teniendo en cuenta para ello el criterio de ventas brutas, asimilado al de ingresos por actividades ordinarias anuales, acorde con lo previsto en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el 43 de la Ley 1450 de 2011. El nivel de ingresos por actividades ordinarias anuales con base en el cual se determina el tamaño empresarial variará dependiendo del sector económico.

Figura 1 Clasificación de las Pymes sector de comercio

CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES	
Tamaño	Sector comercio
Micro	Ingresos anuales inferiores o iguales a 44.769 UVT.
Pequeñas	Superiores a 44.769 UVT e inferiores o iguales 431.196 UVT
Medianas	Superiores a 431.196 UVT e inferiores o iguales 2'160 .692 UVT

Nota: Adaptación según “Decreto 957 de 2019”. Fuente: Elaboración propia.

Por el cual, se tiene en cuenta la Resolución 000187 (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2023), donde se fija el valor de la Unidad de Valor Tributario UVT quedará para el año 2024, en cuarenta y siete mil sesenta y cinco pesos (\$47.065).

Se encuentra que a nivel sectorial el país registra más de 1.620.000 empresas, de las cuales el 98,2% son micro y pequeñas empresas, mientras que menos del 7% son medianas y grandes empresas (Renting Colombia, 2023). En la siguiente figura 1 se mostrará las empresas renovadas entre el año 2019 y el 2023 para el periodo comprendido entre enero a octubre 2023, en la ciudad de Bogotá.

Figura 2 Distribución de las empresas renovadas por tamaño para el periodo de enero a octubre de 2023

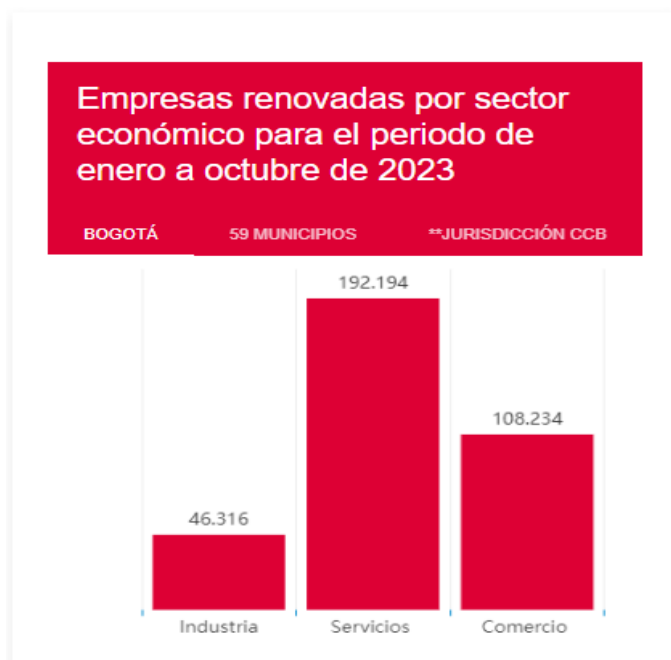


Nota: Distribución de las empresas renovadas por tamaño para el periodo de enero a octubre de 2023. Fuente: Registro Mercantil, CCB, 2019 - 2021 - 2022 - 2023. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

Las Pymes en Bogotá son un factor importante para el desarrollo de la economía de la ciudad, porque representan el 99,2% de las empresas renovadas y las micro y pequeñas empresas el 97,3% (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023). Esto representa que las Pymes son empresas que juegan un papel importante para lograr el equilibrio integral en términos de la sostenibilidad.

También se observa que las empresas renovadas en Bogotá aportan viabilidad y credibilidad a la ciudad en el mercado, incrementan las oportunidades de negocio, el acceso a créditos y los beneficios empresariales. Se presentará a continuación en la figura 2, las características en cuanto a la localización y el sector económico, donde se destacan tres sectores: servicio, comercio e industria. En el sector de servicios, las empresas muestran la mayor tasa de renovación, con un 54,4%, mientras que en el sector comercio, que es el que se va a examinar en este trabajo, la tasa de renovación es del 32%, situándose en el segundo lugar. Por último, encontramos que el 13,6% pertenece al sector industrial.

Figura 3 Empresas renovadas por el sector económico para el periodo de enero a octubre 2023

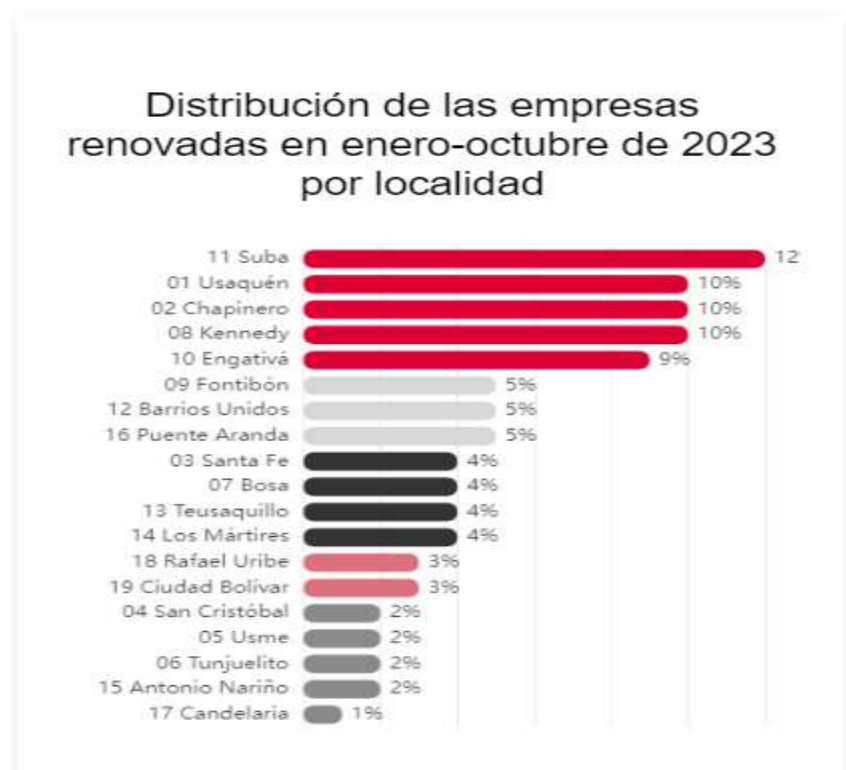


Nota: Empresas renovadas por el sector económico para el periodo de enero a octubre 2023.

Fuente: Registro Mercantil, CCB, 2019 - 2020 - 2021 - 2023. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

Al mismo tiempo, se trae las empresas renovadas en Bogotá, donde se observa en la localidad de Usaquén de la empresa estudio de caso, se renovaron el 10%, y las localidades de Suba, Chapinero, Kennedy y Engativá son las que más representan renovación para el año 2023 con un total del 51,8%. (Ver figura 3)

Figura 4 Distribución de las empresas renovadas en enero a octubre de 2023 por localidad



Nota: Distribución de las empresas renovadas en enero a octubre de 2023 por localidad.

Fuente: Registro Mercantil, CCB, 2019 - 2020 - 2021 - 2023. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023)

La sostenibilidad de las Pymes desde los tres pilares

Dando continuidad al objetivo principal, se mencionará a continuación la sostenibilidad de las empresas Pymes desde los tres aspectos y como se alinea con los objetivos de desarrollo sostenible. Los (ODS) para las Pymes representan una oportunidad para abrir nuevos mercados, ya que les permite crear productos y servicios innovadores. Según el Pacto Mundial Red Española (2019), los ODS son, para las Pymes, no solo un reto para alcanzar una gestión más sostenible, sino una oportunidad de negocio que puede abrirles las puertas de nuevos mercados, mejorar su eficiencia y reputación, lo que a su vez podría llevarlas a obtener mejores resultados económicos. Por lo tanto, considero que estas empresas tienen un gran reto y oportunidad para aplicar algunos ODS que tienen un mayor impacto debido a su forma de contribuir a ellos. Estos ODS incluyen:

1. ODS 3: Salud y Bienestar, ya que genera un ambiente de motivación e integridad.
2. ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, ya que permite generar nuevos empleos.
3. ODS 12: Producción y Consumo Responsable, ya que son agentes clave en el tema de la reutilización y reciclaje al tener la capacidad de reinvertirse en nuevos modelos de producción.
4. ODS 13 Acción por el Clima, ya que se encuentran en las localidades como cadena de valor y esto les permite tener una mayor adaptabilidad al cambio climático gracias a estrategias invisibles que realizan de mitigación. Estas empresas pueden aportar al crecimiento económico en los territorios mediante alianzas estratégicas que contribuyan al bienestar de la comunidad y al cuidado del medio ambiente.

Pero son empresas con algunas limitaciones que pueden afectar el crecimiento y la gestión de estrategias de acción sostenible, entre estas limitaciones encontramos la de recursos financieros, tecnológicos y la gestión humana en comparación con las grandes compañías. Esto puede dificultar

la gestión sostenible en los procesos porque tiene limitantes en inversión de tecnología avanzada, contratación de personal altamente calificado y la expansión de nuevos mercados.

Por lo tanto, se ven en la necesidad de buscar alianzas para encontrar una viabilidad de desarrollo y utilizarlas como herramientas principales para su supervivencia. Estas alianzas pueden proporcionar una visión transversal sobre cómo identificar el impacto de la sostenibilidad en sus acciones diarias y estructurarlo en los tres pilares fundamentales de desarrollo sostenible.

La Pyme en mención, tiene varios retos importantes en temas de visibilizar las acciones adheridas que se han incorporado aproximadamente desde enero del año 2022, teniendo en cuenta estos tres conceptos de la sostenibilidad, donde se mencionará más adelante cuáles son esas acciones incorporadas que le ayudarán a centrar la sostenibilidad para llevarlo a un camino de largo plazo para agregar valor a la organización.

Impacto Social

El impacto social de estas empresas es importante porque generan oportunidades de empleo y crecimiento económico a nivel territorial. Esto les permite enfocarse en buenas prácticas responsables relacionadas con los derechos humanos, un trato justo en las relaciones internas, como salarios bien remunerados y el crecimiento profesional, así como las relaciones externas, como la entrega de un buen producto o servicio y el cumplimiento de los pagos a proveedores en los plazos acordados. Esto contribuye a una integración del bienestar en la que se sienten seguros y esto les permite seguir generando valor.

Impacto Ambiental

El impacto ambiental de estas empresas en el medio ambiente se relaciona con su ocupación local de acciones en los territorios, ya que forman parte de la cadena de valor de las grandes compañías que tienen sus procesos sostenibles definidos. Es fundamental que las Pymes

se adapten a mecanismos para la protección del medio ambiente, a través del manejo de residuos, el uso eficiente del agua y la reducción de su huella de carbono. Según el Pacto Mundial Red Española (2019), el papel de estas pequeñas y medianas empresas se considera clave para asegurar la prosperidad de los territorios, generar empleo, ofrecer oportunidades de formación y desarrollo de carreras profesionales y, por lo tanto, contribuir a la erradicación de las desigualdades.

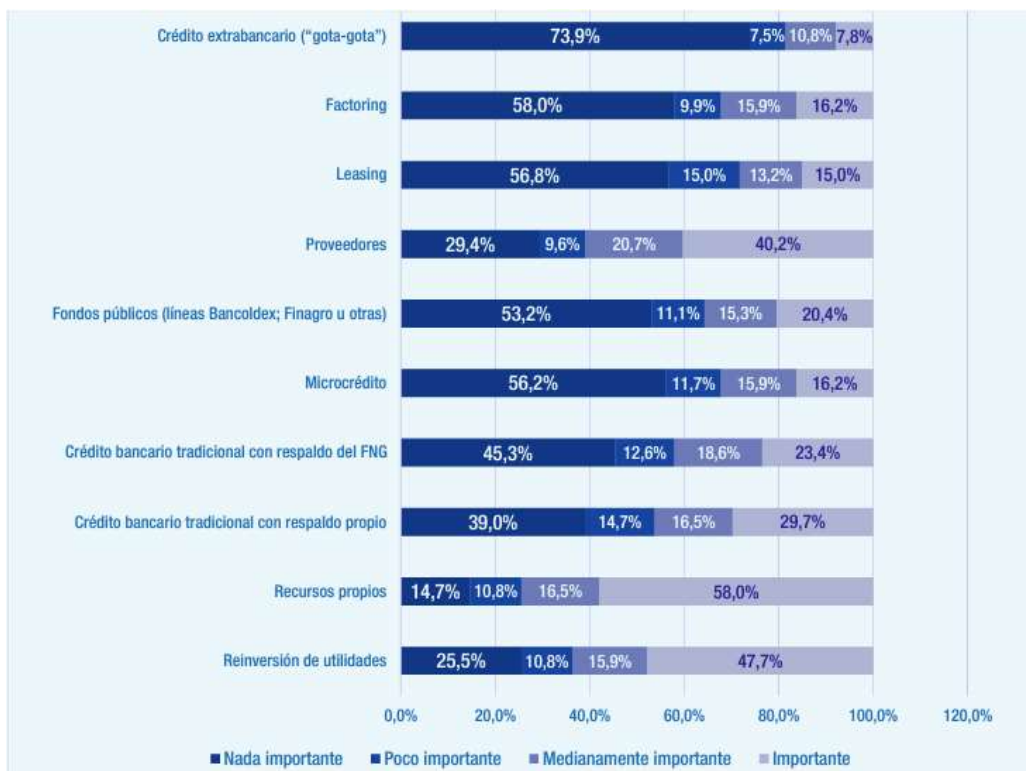
Impacto Económico

El impacto económico que estas empresas pueden generar a través de las buenas prácticas de gestión en lo social y en lo ambiental les proporciona estabilidad, ampliando la oportunidad de trabajar en la transparencia de los recursos, generando nuevos empleos, contratando talentos calificados e invirtiendo en innovación con una buena gestión responsable y con nuevas oportunidades de mercado.

Como se mencionaba anteriormente, sus recursos económicos son limitados, el cual, esto los lleva a tener diferentes formas de financiación como los créditos extra bancarios como el (gota a gota), el factoring, el leasing o microcréditos con tasa de financiamiento elevadas como se mostrará más adelante en la tabla 2, son empresas que para sostenerse en el tiempo deben realizar el doble de esfuerzos económicos en comparación con empresas que tienen un mejor control de los procesos sostenibles. Según Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [ACOPI] (2023), los resultados de la encuesta de desempeño empresarial del primer trimestre de 2023, muestran que los empresarios afirmaron haber solicitado líneas de financiamiento. De estas solicitudes, el 31.7% fueron aceptadas en las mismas condiciones que en años anteriores, mientras que el 31.3% fueron aceptadas, pero en condiciones más desfavorables. Solo el 30.4% de los participantes indicaron que las entidades de crédito no les concedieron

financiamiento o que ellos no lo aceptaron. A continuación, se presentan los resultados de la forma de financiación que se presentaron en el primer trimestre del 2023.

Tabla 1 Fuentes de financiación para la inversión en el segmento mi Pymes durante el primer trimestre de 2023



Fuente: (Asociación Colombiana de la Micro Pequeñas y Medianas Empresas [ACOPI], 2023)

En Bogotá, los empresarios muestran una fortaleza y resiliencia a pesar de los desafíos de financiación que presenta, y obtienen los recursos financieros de diferentes fuentes. Consideran importante el uso de los recursos propios, con un 58%, y reinversión de utilidades, con un 47%, pero adicional recurren a créditos extra bancarios (gota a gota) con el porcentaje más elevado del 73,9%, según tabla 1, donde esto refleja la falta de oportunidades de financiamiento que carecen este tipo de empresas a nivel nacional.

Además, el sector comercial en Bogotá presentó resultados optimistas acerca de la creación y el aumento en el año 2022. Se identificó que el sector comercio creció en un 10,8%, en

Cundinamarca 27,7% y en Bogotá 9,3%, con una recuperación favorable según los periodos comparados del 2019 al 2021 (ACOPI, 2022).

Teniendo en cuenta el panorama de la realidad de las Pymes en aspectos de aporte al tejido empresarial a nivel global y nacional y el esfuerzo económico que deben realizar, a continuación, se va a mostrar las características principales de la Pyme comercial desde su origen hasta los desafíos que posee al año 2024 en temas de sostenibilidad. Recordando que es una empresa que pertenece al sector comercio en la localidad de Usaquén, que forma parte del 32% de las empresas renovadas, que sus ingresos son superiores a 44.769 e inferiores o iguales a 431.196 UVT, según datos mencionados anteriormente en la clasificación de las Pymes sector comercio (figura 1).

Características de la Pyme estudio de caso

En esta sección se desarrollará las principales características de la Pyme estudio de caso, donde se visibilizará la empresa comercial. Analizando una mirada de aproximación general de oportunidades en los nuevas de estrategia de acciones sostenibles, como un plan a mediano plazo dentro de los años 2024 al 2028 aproximadamente y de esta manera, llevarlo a cabo a las exigencias de las regulaciones, la sociedad y los grupos de interés.

Origen

La empresa comercial fue constituida en Bogotá, en la localidad de Usaquén. Es una Pyme establecida en marzo 2011 con vigencia en su operación indefinida. Su actividad principal es la importación y comercialización de vehículos de dos ruedas (bicicletas), repuestos, accesorios y lubricantes para el mantenimiento. Fue creada como una empresa familiar por la idea de un padre y apoyada por sus hijos que veían la necesidad de traer un nuevo mercado de movilización a la ciudad. Además, ya tenía otras empresas familiares donde trabajaban con repuestos de vehículos de cuatro y dos ruedas. Esta nueva Pyme fue creciendo y aumentando sus ingresos en promedio

de 500 millones de pesos en decir, en un 30% promedio anual. Cada año se veían resultados positivos, hasta que en el año 2017 la empresa fue adquiriendo pasivos frente a deudas con proveedores. Después llegó la pandemia del COVID-19 y la empresa no podía seguir sosteniendo los pasivos. A 31 de diciembre del 2019, los pasivos estaban en promedio de \$4.510 millones y un año después de la pandemia, pese a la activación económica, sus pasivos aumentaron a \$10.382 millones, presentando un crecimiento del 230%.

La familia ya veía la necesidad de abordar una alternativa para rescatar la empresa y poder inyectar dinero para rescatarla de tanta incertidumbre con el aumento de los pasivos mencionados anteriormente. La familia realizó varios préstamos a familiares (crédito extra bancario) con un porcentaje más alto en tasa de interés que el ofrecido por las entidades financieras, lo realizaron por la necesidad de cubrir las cuentas por pagar a proveedores y costos de importaciones necesarios para el desarrollo de su actividad comercial.

Obstáculos

Antes de la pandemia, tenía un total de 5 establecimientos abiertos al público, distribuidos en tres (3) en Bogotá, uno (1) en Medellín y uno (1) en Cali, con un total de 25 personas trabajando directamente para la compañía. Después de la pandemia, tres establecimientos fueron cerrados, dos (2) en Bogotá y uno (1) en Cali. El 64% de sus colaboradores se quedaron sin vínculo laboral, quedando un total de 9 colaboradores. Por todos estos cambios que se dieron después de la pandemia y la reducción de personal, algunos procesos directivos quedaron sin un responsable directo debido a la ausencia de los cargos y a la falta de personal administrativo. La empresa internamente se estaba fragmentando en esos procesos de toma de decisiones, y eran enviados a otras áreas, aumentando la carga laboral. La familia decidió vender la compañía en el año 2021, y

al finalizar ese año ya había acuerdos con un grupo empresarial de Medellín que la adquirió comenzando el año 2022.

En ese lapso del acuerdo comercial y adquisición, la empresa tenía un respaldo económico por el grupo empresarial y los nuevos socios fueron adquiriendo productos representativos de importación de alta gama como ropa deportiva, bicicletas de ruta y de montaña, adicional contratando nuevo personal para abarcar los procesos perdidos en la pandemia. Como no había una guía establecida de mando, se presentó deserción en algunas áreas, lo que hizo complicado tener una directriz de responsabilidad en áreas como administración de puntos de venta y finanzas.

Situación actual

A partir de junio 2022, comenzó la transición total de la adquisición y todo el cambio organizacional que necesitaban realizar los nuevos socios. El segundo semestre del 2023, después de un año y medio de ser administrada por los nuevos socios, la empresa ha ido fortaleciendo los nuevos procesos de direccionamiento estratégicos, como un pilar clave de la cadena de valor a los accionistas para ayudar a crecer sus ingresos, buscando ayuda de asesores externos que rotan por todo el grupo empresarial y han vinculado nuevos colaboradores internos, para un total de 20 personas. Al mismo tiempo, se ha invertido en la reestructuración de las edificaciones con un enfoque moderno y se ha abierto una nueva sede en la ciudad de Bogotá en un sector comercial reconocido en la localidad de Usaquén. Por lo tanto, su cadena de valor se ha ido transformando con la introducción de nuevos proveedores y fortaleciendo la actividad principal. Esto ha permitido atraer nuevos clientes jóvenes, entre los 25 y los 35 años, aficionados al deporte y algunos al ciclismo profesional, debido a las marcas reconocidas en bicicletas de alta gama de ruta y de montaña, como Santa Cruz, Factor, BH y BMC.

El nuevo gerente es una persona joven con experiencia en mercadeo y en el manejo de este tipo de empresas en situaciones de incertidumbre. Es uno de los socios directos, y es el líder asignado por el grupo empresarial. Desde su ingreso, su propósito fue estructurar la empresa en los procesos diarios y organizarla con el apoyo de los asesores externos, con el fin de aumentar la eficiencia en las operaciones y, en el futuro, convertirla en una empresa reconocida y cada día aumentando sus ingresos.

Como se mencionaba anteriormente, el nuevo gerente, busca fortalecer la compañía en toda su cadena de valor, principalmente en proveedores, clientes internos y externos, red de distribución, y a fortalecer el desarrollo de nuevos sistemas, procesos y organización del equipo interno y los asesores externos de la compañía. Para el nuevo grupo empresarial y el gerente, es claro que la empresa tiene recursos financieros limitados, pero con nuevas estrategias y planes de acción como las mencionadas en este trabajo más adelante, la empresa puede crecer y sostenerse en el tiempo con un estimado de 5 años para adaptarse e incorporarlo en su propósito principal, el cual, le permitirá seguir trabajando frente al direccionamiento estratégico como pilar de la sostenibilidad siendo una empresa líder en ventas a nivel global y nacional.

Con la reactivación económica y su nueva administración, los asesores externos comienzan a revisar en detalle cómo se encuentran sus estructuras físicas y todos sus procesos internos, realizando nuevos cambios y análisis del entorno. También contratan asesores con experiencia de las otras compañías para revisar en detalle cómo se encuentran los procesos y para que ellos enseñen las herramientas de cambio que se puedan aplicar en cada área.

Desafíos

Se han ido levantando y construyendo procesos internos para alinear a cada estrategia con visión del grupo empresarial, focalizando las responsabilidades de cada miembro del equipo para

saber con precisión cuáles son las funciones que deben cumplir en sus actividades. Esto le ha permitido al gerente y a los asesores saber cuál es el compromiso que se debe ejecutar en cada área para enriquecer el cargo. Esto les ha enseñado una visión general de cómo se encuentra la cultura organizacional, pero hace falta trabajar en el fortalecimiento del impacto social para que esta se pueda sostener en el tiempo, ya que este reto que presenta la compañía fue uno de los principales detonantes de la crisis para la venta de los anteriores socios y la deserción de personal de algunas áreas.

El apoyo del grupo empresarial ha sido un gran aporte a la compañía porque le ha facilitado sostenerse financieramente mediante los préstamos realizados en los primeros meses de transición, además del acompañamiento que han realizado los asesores. Ellos trajeron una visión basada en la experiencia con las otras compañías, lo que ha enfocado hacia recomendaciones en acciones que han traído cambios importantes desde un enfoque de integridad hacia el camino de la sostenibilidad. Estos cambios han sido paulatinos desde la adquisición en el año 2022. Con mi llegada desde hace año y medio, he identificado los cambios estructurales que sean realizado, en camino hacia la sostenibilidad como el fortalecimiento de la cadena de valor con los clientes internos y externos, robustecer los nuevos sistemas y procesos, apoyar el crecimiento profesional, cumplir a cabalidad con la normatividad vigente. Dado que toda mi experiencia profesional como Contadora Pública ha sido únicamente en Pymes, veo en ese lapso esos cambios estratégicos de acciones en dirección al cumplimiento de lo sostenible. Además, con una visión más cercana que me ha dado la maestría, he visto la necesidad de realizar este estudio de caso y plasmarlo en este documento para darle visibilidad y contribuir a fortalecer esos cambios de estrategia y cómo se pueden encaminar con un propósito sostenible a mediano plazo dentro de los años comprendidos del 2024 al 2028.

Descripción de la Estrategia que se Utilizará para el Análisis del Estudio de Caso

En la descripción de la estrategia se desarrollará el segundo objetivo específico, que es visibilizar las acciones estratégicas de la Pyme e implementar la herramienta de guía de autodiagnóstico de la Cámara de Comercio de España, como una aproximación general de oportunidades de desarrollo sostenible. Para trabajar en este segundo objetivo específico, también se va a trabajar en la recolección de fuente de información primaria de una entrevista a los actores principales de la compañía para conocer de cerca si maneja algunos conceptos de desarrollo sostenible y como podrían aplicarlo a la estrategia de la empresa. Son 10 preguntas abiertas que se realizarán de la siguiente manera; colaboradores internos, al gerente de la compañía, al gerente de mercadeo, al coordinador y administradora de punto de venta, estos fueron entrevistados de manera presencial y a los tres asesores externos del grupo empresarial; una del área de talento humano, otro del área jurídica y otro del área financiera y estos se les pregunto de manera virtual.

Preguntas de entrevistas a los actores seleccionados

1. ¿Qué saben o entienden sobre la sostenibilidad o con qué lo relacionan?
2. ¿Dónde ha escuchado este tema y desde hace cuánto lo conocen?
3. ¿Cómo lo relacionarían con los objetivos corporativos, desde lo ambiental, social y económico?
4. ¿Qué necesita la organización para ponerlo en marcha?
5. ¿Cuáles son los obstáculos más visibles para aplicarlo?
6. ¿Qué beneficios le puede traer a la organización si se aplica?
7. ¿Cómo ven este tema desde su rol y cómo aportarían a la organización?
8. ¿Qué oportunidad agrega valor la sostenibilidad a los objetivos corporativos?

9. ¿Cuál es la importancia de la sostenibilidad y cómo se asocia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
10. ¿Qué recomendaciones adicionales desean aportar?

Por otro lado, se relaciona las preguntas de la herramienta guía de autodiagnóstico de sostenibilidad para Pymes. Según la Cámara de Comercio de España (2022), mediante esta herramienta la empresa podrá obtener un diagnóstico y recomendaciones de aproximación general de oportunidades para seguir trabajando en la gestión de la sostenibilidad. Esta guía va a permitir a la Pyme analizar la situación actual para poder planificar sus estrategias y planes de acción de aquí al 2028.

Estos dos panoramas de resultado, tanto la entrevista y la guía de autodiagnóstico nos permitió tener una fotografía general del manejo de la sostenibilidad. Esto permitirá tener dos enfoques con diferentes perspectivas, pero que buscará aproximarnos a conocer de cerca el manejo de esas estrategias y planes de acción incorporadas los últimos 18 meses desde la adquisición de los nuevos socios.

Preguntas de herramienta guía de autodiagnóstico

Frente a la otra herramienta utilizada donde se muestra un autodiagnóstico de sostenibilidad para Pymes web, estas preguntas se enfocan en los tres pilares de la sostenibilidad (Cámara de Comercio de España, 2022):

- Aspectos Sociales

Colaboradores/condiciones laborales

¿Cómo afronta la empresa los asuntos relacionados a la gestión de las condiciones laborales?

Colaboradores/diversidad y bienestar

¿Cómo gestiona su organización los aspectos relacionados con la diversidad bienestar emocional?

Colaboradores/talento

¿Cómo gestiona su organización los aspectos relacionados con el desarrollo profesional?

proveedores

¿Se tienen en cuenta aspectos sociales y ambientales en las decisiones de compra de su empresa?

Clientes

¿Cómo afronta su empresa los asuntos relaciones con el cliente?

Consumidor

¿Cómo asume su empresa los asuntos relacionados con la información que recibe el consumidor?

- Aspectos Ambientales

¿Realiza la empresa acciones relativas a la reducción del impacto del medio ambiente como la reducción del consumo energético, gestión de los residuos o la prevención de la contaminación del agua?

- Aspectos Éticos

Ética y transparencia

¿Cómo gestiona la empresa los aspectos relacionados a la conducta ética y transparente?

- Modelo de Gestión

Identificación de temas relevantes: sociales y ambientales

¿La empresa ha realizado un análisis de los impactos de su actividad?

identificación de los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, sociedad, administración pública)

¿Ha identificado su compañía a sus grupos de interés?

Planes de acción e integración en el negocio de las cuestiones sociales

¿Se han establecido e integrado planes de acción relativos a los aspectos sociales en su compañía?

Planes de acción e integración en el negocio de las cuestiones ambientales

¿Se han establecido e integrado planes de acción relativos a los aspectos ambientales en su compañía?

Comunicación de las cuestiones sociales y ambientales

¿Comunica la empresa su impacto social y ambiental? (Cámara de Comercio de España, 2022)

Presentación y Caracterización de la Situación Estudio de Caso

El líder de la compañía tiene claro el nicho de mercado, debido a que tiene experiencia en otras compañías del grupo empresarial, esto le ha permitido ir desarrollando en la Pyme algunas estrategias de mejoramiento de procesos, como el acercamiento con los grupos de interés. Como por ejemplo con colaboradores internos ha ido hablando con cada uno para escuchar sus necesidades y cuáles son las expectativas del cargo y con proveedores ha ido realizando reuniones de acompañamiento para identificar productos y servicio que ofrece y realizando convenio de mejoramiento de cuentas por pagar, todas estas estrategias se les debería visibilizar a los accionistas y demás grupos de interés como acciones con un enfoque desde lo sostenible. Desde la adquisición la organización ha realizado cambios estructurales, desde la remodelación de los establecimientos hasta la adquisición de un software seguro y confiable para automatizar los procesos administrativos. A partir de este, se definió el nuevo proceso que deben realizar en cada cargo y cómo esto se debe comunicar y apoyar. Durante los primeros meses de transición, se contó con asesores externos en procesos jurídicos, de talento humano, financieras y la contratación directa de un gerente de mercadeo. Con todo esto se encamino la organización hacia la visión de la forma de trabajo del grupo empresarial. A través de las asesorías en las áreas administrativas, se ha ido construyendo un camino de nuevos retos y roles para gestionar apoyos a las otras áreas que tienen un acercamiento directo con los grupos de interés externos como clientes, proveedores, gobierno y comunidad. Con este equipo y las estrategias estructuradas, se ha trabajado con una visibilidad hacia estrategias sostenibles en colaboración con el grupo de interés.

Se fortaleció la gestión humana con nuevos cargos y roles de liderazgo, aunque se identificó una transición lenta debido algunos cambios culturales que debían adaptarse a las nuevas

estrategias de liderazgo, y hubo retrocesos en las retroalimentaciones que debían realizarse nuevamente. Esto aconteció debido a que el 62% de los colaboradores llevaban más de 5 años en la compañía trabajando de una manera diferente y con varios procesos manuales. Además, se llevó a cabo un incremento salarial de más del 30% a todos los colaboradores a partir del año 2023, se agregaron y ajustaron nuevas responsabilidades, dándoles visibilidad para que aplicarán en las actividades diarias.

Se realizaron acercamientos con los proveedores que tienen una mayor relación con su actividad principal como los importadores principales de transporte de dos ruedas, brindando indicaciones sobre la nueva administración y su proceso de transición. Se llegaron acuerdos equilibrados en cuentas por pagar y el manejo detallado de las compras mensuales, buscando alianzas estratégicas para seguir trabajando en el reconocimiento de marcas propias gestionadas directamente por la organización y poder ser el único representante a nivel nacional.

Se fortalecieron alianzas con compañías mayoristas y distribuidores nacionales que gestionan artículos en consignación a través de contratos y se creó una nueva forma de trabajo, implementando estrategias de gestión que les brindaron visibilidad desde los territorios donde se ubican.

Se ha gestionado la certificación para el cumplimiento de la normatividad sobre la disposición de residuos de llantas. A través de alianzas con el grupo empresarial, se ha logrado capacitar al personal en sistemas como Microsoft 365 y el programa contable Loggro para gestionar los procesos como contabilidad, gestión comercial y gestión humana. Además, se han establecido nuevas formas de pago con entidades financieras y se ha consolidado una relación cercana con un banco aliado que ha permitido la creación de nuevas estrategias para la gestión de los ingresos por venta de cada punto de venta y los pagos a proveedores, de nómina y entidades

públicas. Estas acciones se visibilizan como impactos positivos hacia lo social mostrando un camino para integrar los colaboradores internos y externos.

Los cambios estructurales en la organización han requerido esfuerzos económicos significativos que han implicado una gran inversión a corto plazo durante los primeros meses de transición. Inicialmente, esta inversión se logró a través de préstamos del grupo empresarial, ya que la empresa no contaba con una capacidad de endeudamiento sólida. Como se mencionó anteriormente, en los últimos 12 meses, la empresa ha ganado la confianza de algunas entidades bancarias, lo que le ha permitido obtener préstamos a corto plazo. Esto, a su vez, ha contribuido a que se dé a conocer y a establecer nuevas alianzas de inversión a largo plazo.

Tanto el líder como los asesores externos del grupo empresarial han considerado que el año 2023 presenta numerosos desafíos. Reconocen que la empresa no será rentable durante los primeros dos años y han estimado pérdidas cercanas a los 1.500 millones de pesos para el cierre del año 2023. La tabla 2 muestra el Estado de Resultados acumulado a corte del 30 de junio del 2023.

Tabla 2 Estado de Resultados acumulado a 30 de junio del 2023

ESTADO DE RESULTADOS		
Para el periodo terminado a junio 2023 - (COP - Pesos colombianos)		
Concepto	Junio 2023	Año Acumulado
Ingresos Operacionales		
Ventas brutas	654.651.861,94	3.884.775.319,51
Devoluciones	-23.845.781,42	-576.143.468,30
Descuentos	-146.516.826,69	-523.462.030,80
Total, Ingresos Operacionales	484.289.253,83	2.785.169.820,41
Costo de Ventas		

Costo Mercancía Vendida	346.194.350,52	2.072.015.906,91
Insumos de taller	3.063.692,67	28.881.215,89
Total, Costo de Ventas	349.258.043,19	2.100.897.122,80
Utilidad Bruta	135.031.210,64	684.272.697,61
Gastos Operacionales		
Administración	0,00	0,00
Salarios administración	19.489.875,00	112.462.038,00
Arrendamientos administración	2.250.000,00	13.500.000,00
Otros gastos administración	39.582.524,77	190.800.142,61
Total, Administración	61.322.399,77	316.762.180,61
Ventas	0,00	0,00
Salarios ventas	49.732.464,00	264.079.621,00
Arrendamientos ventas	45.234.300,00	267.796.421,00
Otras ventas	32.211.345,07	325.812.340,12
Total, Ventas	127.178.109,07	857.688.382,12
Mercadeo	0,00	0,00
Gastos de Mercadeo	50.152.875,80	175.838.162,94
Total, Mercadeo	50.152.875,80	175.838.162,94
Total, Gastos Operacionales	238.653.384,64	1.350.288.725,67
Utilidad Operacional	-103.622.174,00	-666.016.028,06
Ingresos no Operacionales		
Financieros	5.896.697,56	55.823.370,47
Otros Ingresos	0,00	0,00
Recuperación de provisiones	0,00	0,00
Diversos	9.695,00	48.229,21
Total, Ingresos no Operacionales	5.906.392,56	55.871.599,68
Otros Egresos		
Financieros	34.932.455,01	176.910.399,37
Impuestos asumidos	6.561.242,32	24.878.533,74

Otros gastos	2.767.519,96	5.480.028,22
Total, Otros Egresos	44.261.217,29	207.268.961,33
Utilidad antes de Impuestos	-141.976.998,73	-817.413.389,71
Impuestos		
Impuestos de Renta	0,00	0,00
Impuesto de renta diferido	0,00	0,00
Total, Impuestos	0,00	0,00
Pérdida Neta	-141.976.998,73	-817.413.389,71

Nota: La tabla muestra el Estado de resultados corte a 30 de junio.

Fuente: Datos propios de la empresa año 2023.

Teniendo en cuenta la información del Estado de Resultado y los desafíos encontrados en el documento, se va a realizar un pequeño análisis vertical de algunos conceptos de lo encontrado, y recomendaciones para aplicar durante los próximos 5 años de adaptabilidad de las estrategias de sostenibilidad.

Partiendo del rubro de Ventas Brutas de 85.17%, se recomienda desarrollar estrategias para aumentar las ventas y mejorar la eficiencia en la gestión de clientes. Esto podría incluir campañas de marketing enfocadas en los segmentos de mercado más rentables, como las marcas de bicicletas de Factor y Santa Cruz y crear alianzas con clientes deportistas que muestren los beneficios de practicar deporte o con empresas para incentivar a sus colaboradores para que prefieran movilizarse al trabajo por medio de bicicletas, un transporte sostenible.

Con respecto a los Costos de Ventas de -71.97%, se debe revisar y ajustar la estructura de costos, a través de una evaluación y optimización de los gastos operacionales. Analizar cada partida de gastos y buscar posibles reducciones o eficiencias. Esto puede incluir la negociación de

contratos y la eliminación de gastos administrativos innecesarios. Además, continuar con las negociaciones con proveedores para buscar acuerdos para obtener mejores condiciones de pago y descuentos.

En los gastos Operacionales de -49.26%, se recomienda seguir manteniendo una comunicación abierta con los colaboradores y otros grupos de interés para garantizar que todos comprendan los desafíos y las estrategias de la empresa, de esta manera tengan claro el panorama de cuáles son los desafíos económicos que presenta la empresa, frente a los préstamos con compañías del grupo de las entidades bancarias.

Por lo tanto, la empresa presenta una utilidad bruta positiva 27.79%, después de gastos operacionales y otros egresos, termina con una pérdida neta 29.19% de los ingresos operacionales, como aparece en la tabla 2. Esto indica que los gastos están impactando con la rentabilidad de la empresa. Como lo veíamos en todos los cambios estructurales realizados en esta adquisición, son muchos los desafíos a los que se enfrenta hoy. Por eso es importante tener en cuenta las recomendaciones mencionadas anteriormente, que son medidas a corto plazo.

Por lo anterior, teniendo en cuenta la retrospectiva de la organización en este primer semestre del año 2023 y los resultados económicos obtenidos, veo la necesidad de estudiar este caso para el proyecto de grado. Desde el rol como Contadora de la organización y teniendo en cuenta todo lo aprendido en la Maestría, se evidencia la necesidad de formular una aproximación para contribuir al fortalecimiento de los cambios que se han realizado en la organización, plasmado en estas lecciones aprendidas en una Pyme en un enfoque de oportunidades en sostenibilidad.

Descripción de los resultados del estudio de caso

En esta sección se continuará desarrollando el segundo objetivo específico donde se enfocará en los resultados obtenidos de recolección primaria de la entrevista al líder de la compañía con el apoyo de los colaboradores internos y externos. Además, se presentarán los resultados de la guía de autodiagnóstico de la Cámara de Comercio de España, como proceso de aproximación para formular mecanismos de sostenibilidad.

La entrevista se llevó a cabo de manera presencial con los líderes de la organización, como el gerente general, la gerente de mercadeo, el coordinador del punto de venta. Se realizaron las preguntas una por una y se recopiló la información mediante audio y toma de notas importantes durante la entrevista. En el caso de la administradora de punto de venta, no se pudo aplicar de manera presencial porque estaba en otra ciudad y se realizó con una llamada a través de Teams, este proporcionó sus respuestas por escrito en un documento de Word. En cuanto a los asesores externos, se llevó a cabo por una videollamada, ya que todos residen en la ciudad de Medellín. Solo el asesor del área financiera respondió, mientras que los asesores de las áreas de talento humano y jurídico optaron por no contestar la encuesta. Considerando que sus aportes serían más relevantes desde los cargos que manejan los temas ambientales o los de sostenibilidad del grupo empresarial, se seleccionaron estas áreas externas para la entrevista porque abordan temas importantes que se gestionan en el proceso diario de la organización y porque apoyan directamente a las áreas críticas como el manejo de colaboradores externos y pagos a entidades financieras. El área de talento humano, por ejemplo, desempeña un papel fundamental en la gestión de nómina. Por otro lado, el área de jurídica se encarga de asuntos contractuales con todos los grupos de interés.

Resultado de entrevista a los líderes

En esta sección se presentará, los resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores que desempeñan roles en la organización y son líderes responsables de diversas áreas. Estos líderes desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones en los procesos diarios de la empresa y son los que se han destacado en los cambios estructurales en la toma de decisiones, como en venta, marketing, relación con proveedores, entre otros. Los resultados reflejan el punto de vista de los colaboradores desde su experiencia y conocimiento con respecto a cada una de las preguntas (ver anexo 1).

- Pregunta número 1: ¿Qué saben o entienden sobre la sostenibilidad o con que lo relacionan?

Con esta pregunta, se busca identificar cuanto saben sobre la sostenibilidad y como lo relacionan, En las respuestas, se encontró que las acciones de la empresa tienen impactos tanto en el ámbito ambiental como en el social. Las empresas pueden contribuir a través de una gestión adecuada de residuos y la reducción de desperdicios para el control de la huella de carbono. La sostenibilidad es vista desde diferentes perspectivas y se reconoce que conlleva diversos desafíos que deben abordarse de manera efectiva. Vale la pena destacar que, para el líder de la compañía, la sostenibilidad no es un tema desconocido. Lo relaciona con los beneficios derivados de la actividad principal del negocio como la venta de bicicletas, un medio de transporte sostenible que no depende de combustible fósiles. Además, el líder visualiza la sostenibilidad como un enfoque que abarca toda la cadena de valor, desde los proveedores hasta los consumidores finales.

sostenibles. Sin embargo, dentro de la organización en cuestión, se considera que aún falta un mayor enfoque en la sostenibilidad, especialmente en lo que respecta a aspectos ambientales. Un fragmento citado literalmente señala: “Claro, tenemos un grupo empresarial grande, y debe tener un tema de sostenibilidad grande, pero nosotros no nos han bajado nada de eso, y creo que nuestros procesos son pocos sostenible en lo ambiental” (Gerente de Mercadeo).

Por lo tanto, se destaca la necesidad de integrar la sostenibilidad en la organización, ya que varios grupos de interés están llevando a cabo actividades relacionadas con los tres pilares de la sostenibilidad. También se enfatiza en la importancia de comunicar estas iniciativas a todo el grupo empresarial, que en su mayoría son Pymes (ver figura 6).

Figura 7 Nube de palabras, cómo lo relacionarían con los objetivos corporativos, desde lo ambiental, social y económico.



Representación gráfica pregunta # 3

Fuente: Elaboración propia.

- Pregunta número 4: ¿Qué necesita la organización para ponerlo en marcha?

Los entrevistados ven varios incentivos potenciales para la organización si se aplica la sostenibilidad. Estos incentivos incluyen bonos e incentivos gubernamentales, certificación de calidad, eficiencia en tiempo y recursos para mejorar procesos y, lo que es más destacado, una ventaja en términos de marketing ante los grupos de interés. Esta ventaja de marketing puede generar confianza en los clientes y demuestra el compromiso de la organización con el cuidado del medio ambiente, lo que contribuirá al éxito a largo plazo de la organización. Sin embargo, algunos entrevistados reconocen que los esfuerzos de las pymes pueden parecer pequeños en comparación con los desafíos ambientales globales, pero consideran que es importante comenzar a nivel interno de la organización (ver figura 9).

Figura 10 Nube de palabras, qué beneficios le puede traer a la organización si se aplica.



Representación gráfica pregunta # 6

Fuente: Elaboración propia.

- Pregunta número 7: ¿Cómo ven este tema desde su rol y cómo aportarían a la organización?

sus grupos de interés para crear alianzas estratégicas que agreguen valor a las empresas. Algunas recomendaciones incluyen:

- **Lobby con el gobierno y creación de incentivos:** Como abogar por la creación de incentivos gubernamentales para las empresas que adopten prácticas de sostenibilidad. Esto podría incluir descuentos arancelarios e incentivos fiscales para fomentar un entorno favorable para la sostenibilidad.
- **Capacitación y educación en sostenibilidad:** Por medio de capacitación y educación en sostenibilidad desde el momento en que los colaboradores se unan a la empresa. La información y la sensibilización son clave para involucrar a los colaboradores en temas de sostenibilidad.
- **Identificación de procesos sostenibles:** Hacer visible los procesos internos que ya son sostenibles y asegurarse de que sean conocidos por todos los grupos de interés. Esto puede incluir prácticas de sostenibilidad que ya se están implementando pero que no son ampliamente reconocidas.
- **Requisitos de cumplimiento en sostenibilidad:** Dar prioridad a los requisitos de cumplimiento con respecto a la normativa en sostenibilidad. Esto significa adoptar medidas para cumplir con estándares y regulaciones relacionadas con la sostenibilidad.
- **Ruta de acción:** Desarrollar una agenda de sostenibilidad que permita la implementación gradual de prácticas sostenibles en la organización. Esto podría comenzar con un área prioritaria o personal asignado para abordar inicialmente y planificar una ruta de acción para sensibilizar el resto de las áreas. Se enfatiza la importancia de una planificación estratégica estructurada y un objetivo común.

Estas recomendaciones adicionales se enfocan en impulsar la sostenibilidad desde diferentes ángulos y crear un compromiso sólido en la organización (ver figura 13).

Figura 14 Nube de palabras, qué recomendaciones adicionales desean aportar.



Representación gráfica pregunta # 10

Fuente: Elaboración propia.

Resultado de la herramienta de guía de Autodiagnóstico

En esta sección de resultados se mostrará el resultado de la herramienta proporcionada por la Cámara de Comercio de España, donde se incluye preguntas centradas en los tres pilares de la sostenibilidad. Estas preguntas están enfocadas en temas relacionados con el cumplimiento normativo y algunas acciones diarias que realiza la Pyme.

Esta es una herramienta valiosa que debería aprovechar estas empresas, porque ayuda a aproximar de manera general las oportunidades actuales que desarrollan frente a temas de sostenibilidad. A continuación, desglosaremos las preguntas según los tres pilares y destacaremos algunos de los procesos implementados por la nueva administración que han permitido acercarse al manejo en el cumplimiento de estrategias en las acciones diarias reflejando un estado actual y dando alternativas para ir incorporando el estado ideal. Según la Cámara de Comercio de España (párr. 22), esta herramienta permite a las empresas analizar su situación inicial, planificar su gestión e ir midiendo su progreso. Que eso es lo que buscamos con este desarrollo de este estudio de caso, ir formulando para aproximarnos a buscar oportunidades de estrategias de acción.

Lo Social

Colaboradores

- **Condiciones laborales:** En el ámbito laboral, se observa el cumplimiento de las normativas. El primer grupo de interés que se acercó la nueva administración fue el de los colaboradores para entender de cerca cuales son las actividades que ejecutaban. Esto se logró por visitas de los asesores del grupo, lo que le permitió establecer una relación cercana y comprender cómo se llevan a cabo las operaciones diarias. Como resultado de este acercamiento, se han mejorado algunas condiciones laborales. En la actualidad no se ha trazado un conjunto

de objetivos para la mejora de las condiciones laborales ni se han establecido planes de acción específicos como estrategias para el mejoramiento del entorno laboral.

- Como se mencionó anteriormente, se han implementado mejoras en las condiciones laborales, como aumentos salariales y mejoras en los espacios de trabajo. Además, se han estructurado procesos para cumplir con metas específicas. Se lleva a cabo un seguimiento y control mensual de las actividades con el apoyo de los asesores externos. También se ha establecido una alianza con un fondo de empleados del grupo empresarial que brinda oportunidades de crédito, protección social y descuentos especiales en diversas, además de fomentar el ahorro a diferentes plazos.
- Diversidad y Bienestar: La empresa cumple con las regulaciones establecidas, pero carece de una política clara en cuanto a la diversidad y el bienestar, y tampoco ha definido objetivos concretos para abordar estos temas. Sin embargo, es importante destacar que en los últimos meses 18 meses se ha contratado mujeres para ocupar puestos en áreas donde se ha identificado la necesidad de un liderazgo en procesos como el de mercadeo y administración de puntos de venta. Esto ha permitido cerrar la brecha de género en la participación laboral. En total, se ha contratado a cuatro mujeres que desempeñan roles estratégicos en la organización. El gerente tiene una fuerte convicción sobre la capacidad de las mujeres para aportar al éxito de la empresa, ya que brinda estabilidad y cumplimiento normativo, entre otros aspectos.
- Talento: En cuanto al desarrollo profesional, se ha observado un proceso más guiado por el grupo empresarial. Aunque aún hay aspectos por implementar en términos de formación, se ha avanzado gradualmente en el crecimiento profesional de todos los colaboradores. Anteriormente, la capacitación se enfocaba principalmente en técnicos y asesores que tenía

contacto directo con los clientes, centrándose en el manejo de las relaciones y habilidades relacionadas con la actividad de ensamblaje y mantenimiento de bicicletas.

Actualmente, el desarrollo profesional se ha ampliado para abarcar a todos los colaboradores, gracias a la alianza con el grupo empresarial en el programa “Todos a la U”. Este programa tiene como objetivo potenciar las habilidades de los colaboradores para mejorar los procesos. Además, se sigue construyendo alianzas con proveedores para brindar capacitación a todos los colaboradores que trabajan en los puntos de venta. Cuando se incorpora un nuevo proveedor, se capacita a los líderes para que trasmitan ese conocimiento al resto del personal. Se brinda apoyo a los colaboradores que desean continuar con sus estudios técnicos o profesionales, ofreciéndoles flexibilidad para que puedan asistir a clase. El gerente cree firmemente que el personal capacitado contribuye a crear un entorno de trabajo mejor y más eficiente.

Proveedores

- **Procesos de compra:** La organización todavía enfrenta muchos retos frente al manejo del relacionamiento con este grupo de interés, debido a la complejidad que implica en términos de alianzas y cumplimiento normativo. En sus primeros pasos, se abordó este grupo de interés de manera importante, estableciendo acercamientos con los proveedores más relevantes en relación con la actividad principal de productos y servicios. Se abordaron temas como las condiciones de pago, el porcentaje de compras mensuales y los procesos de cumplimiento de contratos, lo que aseguró la protección de los acuerdos contractuales. Esto ha facilitado un buen relacionamiento con los proveedores, creando credibilidad en los acuerdos y suscitando el interés de otros proveedores en establecer relaciones cercanas con la organización. Además, se ha trabajado en desarrollar alianzas con proveedores locales, fortaleciendo las relaciones con otras pequeñas y medianas empresas del grupo

empresarial. En el caso de los proveedores internacionales, se busca que estén comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y cumplan con requisitos sociales y ambientales. Como menciona el gerente de la compañía durante la entrevista: “Uno de nuestros proveedores estratégicos opera su fábrica de producción con paneles solares”.

Clientes y Consumidor

- Relaciones con el cliente y el consumidor final: La organización cumple con los requisitos normativos en sus relaciones con los clientes y consumidores finales. Como se mencionó anteriormente, la empresa siempre ha buscado atraer proveedores que tengan buenas prácticas ambientales en sus procesos. Los proveedores que no cumplan con estos requisitos han ido saliendo, ya que la organización busca vender productos que se han agradables con el planeta. Desde el área mercadeo se promueve fuertemente la marca principal de la organización, que es el transporte de dos ruedas y la movilización. Se realizan campañas de marketing mensualmente en competencias deportivas a nivel nacional en colaboración con los aliados, que son clientes mayoristas que tienen mercancías en consignación. Estas acciones han permitido sensibilizar a los clientes sobre el uso de este medio de transporte, destacando los beneficios para la salud y el medio ambiente. Además, se ha desarrollado una base de datos de este grupo de interés, aunque su gestión se centra principalmente temas comerciales y en la evaluación de satisfacción con el producto.

Lo Ambiental

- Impacto ambiental: Actualmente, la empresa cumple con los requisitos normativos relacionados con el manejo de residuos, como la disposición de los neumáticos usados a

través de la empresa Sistema Verde. Esto se realiza de acuerdo con la Resolución 1326 de 2017 manejado por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), por la cual se establecen los sistemas de recolección selectiva y gestión ambiental de las llantas usadas y se dictan otras disposiciones (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017). La empresa ha estado cumpliendo con este requisito normativo desde agosto del 2022.

Además, la empresa está involucrada en actividades de reciclaje y recolección de residuos, como la reutilización cajas para enviar productos al consumidor final y la entrega de residuos de cajas a instalaciones que manejan este tipo de materiales. En cada punto de venta, se proporciona pautas sencillas para la separación de residuos, aunque la conciencia sobre la separación aún no es muy sólida. Para este pilar ambiental, hay varios desafíos por delante, ya que se necesita una mayor sensibilización para mejorar la gestión de residuos y reducir el impacto ambiental.

Aspectos de ética y transparencia

- En cuanto a la transparencia y la ética para prevenir la corrupción, los resultados muestran que la empresa está cumpliendo estos aspectos en un 100%, según lo mencionado anteriormente, en el manejo del buen cumplimiento de los contratos adquiridos. Estos se han fortalecido principalmente con el área de jurídica, ya que el grupo empresarial ha establecido parámetros más estrictos en la toma de decisiones para controlar los contratos con todos los grupos de interés. El área de contratación desempeña un papel fundamental en esta tarea, brindando apoyo en la revisión y control de la información compartida por la empresa, asurándose de que cumpla con los requisitos éticos y legales.

Modelo de gestión

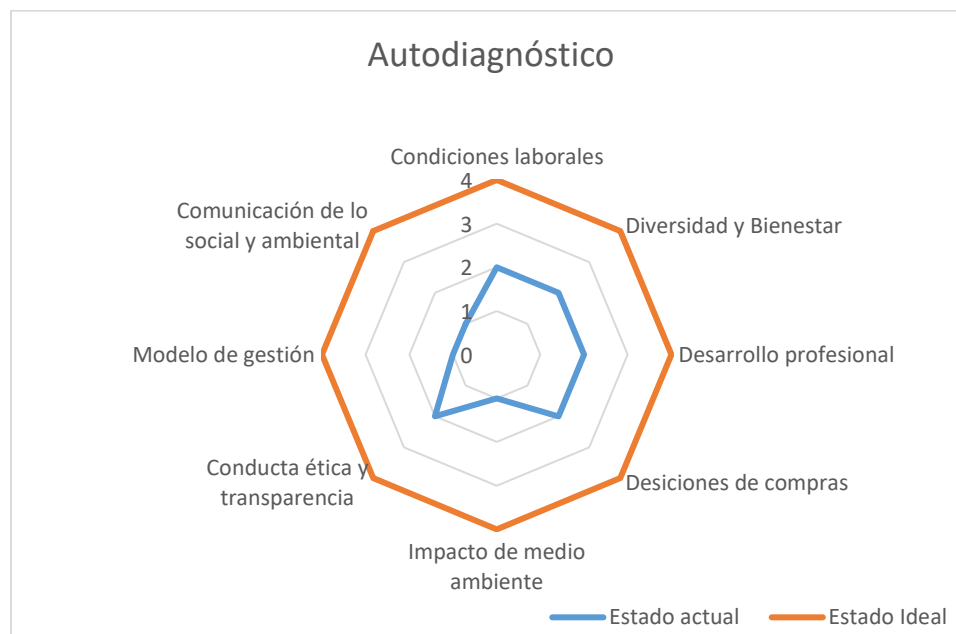
- Los resultados de autodiagnóstico revelan que la organización está en proceso de identificar y abordar temas relevantes en lo social y en lo ambiental. Aunque aún no ha desarrollado un modelo de gestión específico, se han implementado acciones gradualmente, principalmente dirigidas hacia el cumplimiento normativo y las regulaciones laborales.
- Grupo de interés: En cuanto a la identificación de grupos de interés se ha realizado algunas gestiones para mantener el relacionamiento con los colaboradores retirados, los que pertenecen, clientes y proveedores. Sin embargo, estas acciones no han estado enfocadas en la gestión estratégica sostenible.
- Planes de acción en lo social y ambiental: La empresa ha llevado planes de acción estratégicos, pero su mayoría se han centrado en aspectos regulatorios y obligatorios, como el cumplimiento de las leyes laborales y la disposición adecuada de las llantas usadas. Aún no ha desarrollado una gestión proactiva en estas áreas, y no se cuenta con una persona específica encargada de impulsar y gestionar la sostenibilidad.

En resumen, la empresa ha dado sus primeros pasos hacia la incorporación de prácticas sostenibles en sus operaciones, principalmente desde la perspectiva del cumplimiento normativo y las necesidades de eficiencia. Sin embargo, todavía tiene un camino por recorrer para desarrollar un enfoque más integral que aborde los tres pilares de la sostenibilidad de manera estratégica y proactiva.

Para darle el enfoque que busca esta herramienta de guía de autodiagnóstico, se muestra un análisis de diagrama de telaraña, donde se refleja estado actual que debe irse incorporando para

aproximarse al estado ideal de oportunidades de estrategias y planes de acción de desarrollo sostenible.

Figura 15 Autodiagnóstico, diagrama de telaraña



Representación gráfica

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones

Como se mostró anteriormente en los resultados de la entrevista y en la herramienta de guía de autodiagnóstico, se observa desde la perspectiva de los líderes que poseen conocimientos y la intención de trabajar hacia procesos equilibrados dentro de la organización, con todos los cambios que se han realizado desde la nueva administración, teniendo como base fundamental el liderazgo del gerente y toda su experiencia adquirida en el grupo empresarial, esto permitirá que estas recomendaciones aquí generadas en este estudio de caso ayude a visibilizar y contribuir a esas acciones sostenibles que necesita para buscar un equilibrio dentro de lo que se trabaja y lo que necesita fortalecer para seguir creciendo en el mercado y seguir ganando reputación.

Adicional, tener en cuenta las recomendaciones dadas por la herramienta guía de autodiagnóstico enviada por la Cámara de Comercio de España (ver anexo 3) donde se muestra que la empresa está en un estado básico de implementación y gestión de los aspectos sociales y ambientales, se centran en establecer medidas y acciones específicas que contribuyan a fortalecer los impactos positivos o a reparar o eliminar los impactos negativos. Esta recomendación se puede apoyar con un diagrama de telaraña según figura 14, del estado actual y el estado ideal a donde se quiere llevar a la organización.

Por lo tanto, como en este trabajo se busca formular una aproximación general de oportunidades de desarrollo sostenible, se mostrará al gerente de la compañía los resultados de este análisis de la realidad de las Pymes, pero sobre todo se resaltaré el resultado obtenido en la entrevista y en la herramienta guía para que sea tenido en cuenta y se pueda alinear al propósito de la Pyme, el direccionamiento estratégico, el cual el líder ya tiene en conocimiento de este

proyecto y está a la espera del resultado final para abordar el tema a la organización y así poderlo socializar con los grupos de interés.

También este trabajo servirá de guía para otras Pymes de todos los sectores empresariales, que buscan ayuda de organizaciones que tienen experiencia e iniciativas para enfocarla desde lo sostenible. Porque como hemos visto, las Pymes representan en promedio más de un 90% del tejido empresarial, teniendo en cuenta datos mencionados al inicio de este estudio de caso.

Evaluar la situación actual

Después de más de un año y medio de transición en las estructuras físicas y los procesos implementado en cada área, es recomendable que la empresa realice indicadores claves de rendimiento (KPIs) para determinar las acciones realizadas en ese tiempo, enfocado en los ODS 3, 8, 12 o 13, según lo mencionado en el capítulo la sostenibilidad de las Pymes u otros métodos de evaluación que se van a mencionar en los siguientes párrafos que ayude a medir el propósito de la compañía por medio de estos kpis y de esta manera determinar si está cumpliendo. Es fundamental comenzar evaluando la situación actual de la empresa con el apoyo de asesores externos y los líderes de cada área como los entrevistados porque tienen algunos conceptos claros de la sostenibilidad según resultados obtenidos, quienes pueden liderar estos cambios. Tras esta evaluación, se deben ejecutar acciones sostenibles sencillas fortaleciendo las que ya están en marcha, pero otorgándoles una perspectiva de sostenibilidad. Es importante revisar cuáles son las áreas que requieren mejoras y establecer metas claras para convertirlas en objetivos a corto y mediano plazo dentro de los primeros 5 años.

Formación y sensibilización

La empresa debe formar y sensibilizar a todos los colaboradores, no solo en temas de eficiencia de los procesos diarios, sino también en temas de sostenibilidad. Esto se puede lograr

con el apoyo del grupo empresarial “Todos a la Universidad”, donde se pueden ofrecer capacitaciones no solo a líderes, sino a todo el grupo empresarial, incluyendo a las Pymes. El objetivo es que todos se involucren en la promoción de la sostenibilidad y relacionen como un tema cercano y relevante para todos, en lugar de considerarlo un tema ajeno que solo concierne a las áreas de medio ambiente o gestión humana. Se trata de proporcionar herramientas de sensibilización que involucren a todos a los aliados, comenzando por los colaboradores.

Estrategia de sostenibilidad

Se debe desarrollar un plan de sostenibilidad en el que se establezcan objetivos específicos y medidas razonables para alcanzarlos. Este plan debe abordar cada pilar de sostenibilidad. Y debe utilizar como guía las recomendaciones entregadas en este trabajo, como apoyo para identificar los temas iniciales en los que se encuentra. Comenzando con una hoja de ruta hacia la sostenibilidad que incluya acciones concretas, como la reutilización del agua en el lavado o mantenimiento de las bicicletas, la minimización del desperdicio de productos no vendidos o la creación de campañas de mercadeo para ofrecer segundas oportunidades a esos productos, y aumentar las campañas de promoción del uso del transporte de dos ruedas, no solo en términos deportivos, sino también en el contexto de la movilidad en la ciudad, en colaboración con el grupo empresarial y otros aliados del grupo de interés.

Gestión de residuos

Considero que la organización puede mejorar la gestión de residuos, no solo en términos regulatorios, sino también en lo que respecta al manejo y la disposición de los residuos generados en las importaciones, que constituye la fuente principal de los desechos generados por el embalaje de la mercancía. Esto podría lograrse a través de un plan de manejo de residuos supervisados por el líder de logística, el cual incluya estrategias prácticas relacionadas con la reducción,

reutilización y reciclaje de residuos por parte de todo el personal del área de despacho de mercancías.

Eficiencia energética

Es importante llevar a cabo un seguimiento mensual del consumo de energía y analizar su uso tanto en los puntos de venta como en las oficinas para identificar áreas que puedan mejorarse en el consumo de este servicio. Esto le permitirá hacer un control del uso eficiente y hacer planes de seguimiento para reducir el consumo. Algunas estrategias para lograrlo incluyen la instalación de sistemas de iluminación eficiente, como bombillas de bajo consumo energético, la implementación de la iluminación natural de las estructuras físicas, y la continua adopción de nuevos procesos de trabajo que optimicen las actividades diarias.

Adquisiciones sostenibles

Es fundamental mantener y fortalecer las relaciones con los proveedores que han incorporado la sostenibilidad en sus prácticas. Esto permitirá establecer un diálogo continuo y recibir apoyo de dichos proveedores. Además, fortalecer las alianzas con aquellos que ofrecen productos y servicios sostenibles es esencial para seguir mejorando en este aspecto.

Seguimiento a las emisiones de carbono

Realizar una evaluación de la forma como se transporta la mercancía a nivel nacional desde el vehículo de la empresa hasta las empresas que realizan el transporte, y de esta manera se podrán identificar cuáles son las medidas que se pueden tomar para que la cadena de suministro utilice medios de transportes que sean amigables con el medio ambiente, desde el despacho de la mercancía hasta el consumidor final.

Medición y seguimiento

Es importante llevar a cabo una evaluación de procesos y establecer parámetros claros y alcanzables dentro de los recursos que manejan es tipo de empresas, e irlos incorporando con los indicadores (kpis) de sostenibilidad como métricas de medición y evaluarlos desde los tres aspectos; en lo ambiental se pueden medir la cantidad de energía usada por punto de venta, cantidad de materiales usados, reutilizados y reciclados. En lo social se puede medir por puestos de trabajo creados, número de mujeres contratadas, grado de satisfacción de los colaboradores, número de beneficios sociales y diversidad y en lo económico volumen de ventas, pasivos, rentabilidad, valor añadido bruto y hacer un seguimiento sencillo de estos indicadores mensual, trimestral o anual según el propósito que desean medir hacia la sostenibilidad. Esto permitirá aprender durante el proceso e identificar las áreas vulnerables que requieren una mayor atención para mejorar los procesos sostenibles. Los líderes de la organización podrían ser los encargados de realizar estos seguimientos, dado que tienen conocimiento sobre el tema y pueden liderar algunas mediciones.

Comunicación

Es importante comunicar adecuadamente los procesos de adaptabilidad e implementación que se lleva a cabo en temas sostenibles. Esto debe comenzar con los grupos de interés internos y extenderse a los demás grupos. La comunicación debe ser transparente y veraz para fortalecer las relaciones con estos interesados. Como mencionó la gerente de mercadeo, este tipo de información puede hacer mucho ruido en temas de reputación y la atracción de nuevos clientes en términos de marketing.

Participación de redes

La recomendación es que la organización pueda unirse o adherirse a organizaciones como el Pacto Mundial Red Colombia u otras entidades relacionadas con sostenibilidad. Esto le permitirá establecer alianzas, acceder a recursos, adquirir conocimiento y aprovechar oportunidades de crecimiento mediante iniciativas sostenibles. Esto a su vez le permitirá contar con puntos de referencia según su sector y trabajar en consecuencia.

Cumplimiento de regulaciones

Como se demostró en la herramienta guía de autodiagnóstico, la empresa en su estado actual cumple con las regulaciones a cabalidad (ver anexo 2) de respuesta de esta herramienta. Sin embargo, es importante seguir trabajando en estos cumplimientos para evitar sanciones y mantener una buena reputación.

Monitoreo y mejora continua

La sostenibilidad es un camino con muchos retos interesantes que todas las organizaciones deben superar desde el inicio hasta la implementación. No tiene un destino final, ya que implica un constante crecimiento y contribución. Por lo tanto, la organización debe monitorear constantemente su desempeño de kpis y buscar formas de mejora continúan. Al igual que la mayoría de los inicios, trazar el camino puede ser un desafío, pero una vez que se tiene claro el propósito y la hoja de ruta, se puede mejorar a lo largo del camino. Este es un proceso a largo plazo que requiere compromiso y adaptación constante.

Para finalizar, la Pyme comercial ha realizado varios cambios estructurales en los procesos diarios y ha mostrado en este estudio de caso, un enfoque hacia lo sostenible y como se recomienda priorizar indicadores de rendimiento frente algunos ODS que son identificables en sus acciones.

Pero es importante que todas estas acciones se transformen con la cultura organizacional. Como se mencionaba anteriormente dentro del inicio de este párrafo la formación y sensibilización son bases fundamentales para que las Pymes incorporen el proceso de la sostenibilidad, porque este ayuda a dar un propósito común para hacer cambios paulatinos, pero con bases sólidas de implementación.

Conclusiones

En este estudio de caso como objetivo general, se dio cumplimiento al 100%, se propuso analizar la realidad de las Pymes del sector comercial en aspectos de sostenibilidad, donde se concluye que estas empresas han ido incorporando estos procesos en sus acciones diarias como estrategia en la cadena de valor con la ayuda de algunas organizaciones como las Naciones Unidas o Pacto Global. Es importante que sigan incorporando estas estrategias hacia lo sostenible, buscando alianzas con entidades públicas y privadas para que puedan hacer visible estas acciones, de esta manera, seguir construyendo desde los tres pilares (social, ambiental y económico) buscando así crear procesos y productos innovadores y los lleve a generar valor en las comunidades.

En el primer objetivo específico se dio cumplimiento al 100% porque se da a conocer y comprender la realidad de las Pymes donde se menciona que a nivel internacional como en Europa, existen numerosos apoyos y lineamientos para las Pymes en relación con la sostenibilidad. Estas empresas son fundamentales en el sector privado a nivel global porque representan el 90% de las empresas y generan el 50% de empleo, desempeñando un papel crucial en el crecimiento y bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente. A nivel nacional se desarrolló en este trabajo las diferentes entidades que las regulan y por medio de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá se mostró como están categorizadas por sectores y por localidades y como aportan al desarrollo económico. Donde se identificó que poseen limitaciones financieras, pero tratan de financiarse con créditos extra bancarios o recursos propios para trabajar y construir con esas limitaciones.

Se identificaron entidades valiosas que ofrecen un gran conocimiento en la adaptación a la sostenibilidad, como Fenalco Solidario y Pacto Mundial Red Colombia donde ofrecen acompañamiento a las Pymes para que introduzcan y fortalezcan estas iniciativas de sostenibilidad.

También se desarrolló el segundo objetivo específico donde se dio cumplimiento al 100% por que se visibilizo las acciones estratégicas de la Pyme comercial apoyándose con fuente de información primaria por medio de una entrevista a los actores principales en la toma de decisiones claves y se usó una herramienta guía de autodiagnóstico de la Cámara de Comercio de España, para saber el estado inicial de las acciones de sostenibilidad para formular una aproximación de esas oportunidades o retos (ver anexo 3). De esta manera, recomendar para comenzar a aplicar a partir de este año 2024 hasta el año 2028 y llevarlo al estado ideal. Esto ayudó a identificar los primeros pasos y directrices de esta empresa para que siga incorporando prácticas sostenibles y las comunique a todo el grupo de interés.

Adicional se resalta que en la entrevista con el gerente de la compañía surgió la posibilidad que a partir de este año 2024, se pueda realizar acompañamientos cercanos con algunas áreas para comprender como se puede implementar estas acciones estratégicas de sostenibilidad e irla incorporando también al grupo empresarial. Esto se percibe como una alternativa de crear alianzas con el grupo y encontrar la mejor forma de llevar a cabo.

Referencias bibliográficas

Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [ACOPI]. (2022).

Encuesta de desempeño empresarial 4to trimestre de 2022. ACOPI.

<https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2023/03/ENCUESTA-DE-DESEMPEÑO-EMPRESARIAL-2022-4.pdf>

Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [ACOPI]. (2023).

Encuesta de desempeño empresarial 1er trimestre de 2023. ACOPI.

https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2023/06/EDE2023_1.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Dinámica empresarial*. Empresas renovadas.

<https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-creadas/tamano>

Cámara de Comercio de España. (2022). *Guía de autodiagnóstico de sostenibilidad para*

PYMES. Cámara de Comercio de España.

<https://diagnosticosostenibilidad.camara.es/form/autodiagnostico-sostenibilidad>

CECODES. (s/f). *Quiénes Somos*. CECODES ORG. <https://www.cecodes.org.co/quienes-somos/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2023, noviembre 28). *Resolución 000187 de*

2023: Por el cual se fija el valor de la Unidad de Valor Tributario UVT aplicable para el año 2024.

<https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resolución%20000187%20de%2028-11-2023.pdf>

- Hall, L., & MacFarland, M. (Eds.). (2022). *The Sustainability Yearbook 2022*. S&P Global.
https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/2022/downloads/spglobal_sustainability_yearbook_2022.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2017, julio 6). Resolución 1326 de 2017, Por el cual se establecen los Sistemas de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de Llantas Usadas y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 50.287*.
<https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/resolucion-1326-de-2017.pdf>
- Naciones Unidas. (2023). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Pacto Global Red Colombia. (2019). *GRI, la sostenibilidad desde las Pymes* [Pacto Global Colombia]. <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/gri-la-sostenibilidad-desde-las-pymes.html>
- Pacto Mundial Red Española. (2019). *Guía para Pymes ante los Objetivos de Desarrollo Sostenibles*. Un Global Compact. <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/12/Guía-para-pymes-ante-los-ODS.pdf>
- Pacto Mundial Red Española. (2023, junio 26). *El papel clave de las pymes en la sostenibilidad empresarial*. Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/noticia/el-papel-clave-de-las-pymes-en-la-sostenibilidad-empresarial/>
- Pacto Mundial Red México. (2021). *Las empresas mexicanas por la agenda 2030 en la década de acción*. Un Global Compact.
www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/654378/ODS_reporte_Sector_Privado_MX_fi nal-comprimido.pdf

Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Bajo Sanjuán, A. M., & Nicado García, M. (2018).

Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*,

34(146), 63–73. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662>

Presidente de la República de Colombia. (2019, junio 5). Decreto 957 de 2019: Por el cual se

adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015,

Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2 de

la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. *Diario Oficial*

No. 50975. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>

Renting Colombia. (2023, febrero 6). *Desafíos y oportunidades para el 2023 en la economía*

colombiana. Renting Colombia. <https://www.rentingcolombia.com/blog/desafios->

[oportunidades-economia-colombiana-actual](https://www.rentingcolombia.com/blog/desafios-oportunidades-economia-colombiana-actual)