

**RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:
GRUPO G SEGUROS LTDA**

Juliana Caicedo Acevedo¹

Andrés Consuegra Bárcenas²

Luis Alberto Forero³

Efraín Tovar Durán⁴

Mateo Estupiñán Vallejo⁵

Septiembre 2020, Bogotá D.C.

RESUMEN

En este documento se plasma la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para la empresa Grupo G Seguros LTDA bajo el modelo RISE. Para el desarrollo del modelo se realizaron reuniones con el gerente general de la compañía, lo que permitió identificar el nivel en el que se encuentra cada factor y los riesgos para aquellos que obtuvieron una calificación baja. En el documento se propone el plan de intervención para definir el camino que conduce a la organización en una ruta orientada a la innovación y sostenibilidad, se proponen mejoras en los factores que fueron identificados con una calificación menor al 50%. En el plan de trabajo se prioriza de acuerdo con las necesidades de la empresa, contiene una serie de estrategias y acciones como resultado de la identificación de oportunidades, amenazas y demás factores

¹ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Mercadeo

² Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Mercadeo

³ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Mercadeo

⁴ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Mercadeo

⁵ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Mercadeo



encontrados, por lo cual es importante tener en cuenta que no todo lo que resulto identificado como un riesgo tiene la misma importancia según la estrategia y los objetivos de negocio de Grupo G Seguros LTDA.

PALABRAS CLAVES

Ruta, Innovación, sostenibilidad, plan, estrategia, oportunidades, amenazas.

ABSTRACT

This document sets out the path of innovation and business sustainability proposed for Grupo G Seguros LTDA under the RISE model. During the model development, meetings took place with the general manager to identify the current score for each factor and the risks for those with low ratings. As a result, the document proposes the intervention plan to define the path that leads the organization in a way oriented towards innovation and sustainability. Therefore, improvement opportunities were determined and presented for the identified factors with less than a 50% rating. The work plan prioritizes factor intervention according to the company's needs and contains a series of strategies and actions resulting from identifying opportunities, threats, and other factors found. However, it is essential to bear in mind that not everything identified as a risk has the same importance according to the strategy and business objectives of Grupo G Seguros LTDA.

KEY WORDS

Route, Innovation, sustainability, plan, strategy, opportunities, threats.



1. Introducción

El presente documento contiene la propuesta de intervención para la compañía Grupo G Seguros LTDA, bajo la aplicación de la metodología RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial), con la cual previamente se identificaron los factores que obtuvieron una calificación inferior al 40% en el resultado de su valoración consolidada para sus dimensiones social, ambiental, gerencial y económica, identificando a su vez riesgos y debilidades en el desempeño de la firma analizada para estos factores.

Los factores de calificación más baja fueron innovación, producción sostenible, procesos colaborativos, nuevos mercados y tecnología; acorde con los intereses de Grupo G Seguros LTDA orientados a un crecimiento económico sostenido, este grupo consultor propone un plan RISE compuesto por acciones encaminadas a mejorar las calificaciones de estos factores y que les permitan ascender uno o dos niveles dentro de la matriz RISE, no impactar de manera significativa su flujo de caja, ni requerir de ampliaciones representativas de su actual nómina y lograr una mayor participación en el mercado de los seguros en diversos ramos, robusteciendo así las oportunidades y fortalezas de la firma.

Los recursos humanos requeridos para la ejecución de esta ruta de innovación y sostenibilidad empresarial provendrán principalmente de la estructura actual de la empresa, lo cual representa una optimización de costos acorde con la solicitud de la gerencia al inicio de la consultoría.

Referente al tiempo requerido para la implementación de las acciones planteadas para la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial, se hace entrega de una programación con el cual se culmina el plan RISE propuesto para la firma Grupo G Seguros LTDA.

2. Objetivo de la Consultoría en Innovación y Sostenibilidad Empresarial

El equipo consultor de la Universidad Ean, llevó a cabo la siguiente consultoría en la Compañía de Seguros Grupo G, durante un periodo de 7 semanas.

La aplicación del modelo RISE en la empresa, nos permitió ubicar los niveles de acuerdo a los parámetros realizados y el análisis de investigación que la Universidad Ean formuló con el enfoque de Innovación y Sostenibilidad para optimizar la competitividad de Grupo G Seguros.

La implementación del modelo RISE en Grupo G seguros, da un resultado promedio de 41.84%, Liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, e indicadores financieros fueron los de mayor puntuación, con un resultado del 50% o superior. En estos factores encontramos las principales fortalezas para la organización, con opciones de mejoras viables para intervenir y mejorar su calificación. El resto de los factores se ven afectados principalmente por el bajo impacto de prácticas sostenibles, las cual no son prioritarias para la organización por el ciclo de crecimiento en el que se encuentra.

3. Plan de trabajo

Con el objetivo de hacer una excelente implementación del modelo RISE se sostuvieron reuniones periódicas con el Gerente General de la empresa, explicando los beneficios de aplicar este instrumento en la gestión y los resultados que se podían generar para el posicionamiento en el mercado y la ampliación de la empresa. Posteriormente se recolectó la información necesaria a través de la aceptación del Gerente, quién compartió la data más importante para empezar con la aplicación, luego, con porcentajes de ejecución obtuvimos los resultados que permitieron realizar el presente análisis.

Una vez se obtuvieron dichos resultados, se presentaron a los socios de la empresa tanto el instrumento como los objetivos, teniendo una conversación explicando detalladamente

las amenazas debilidades, oportunidades y mejoras que se podían tener al implementar y mejorar los resultados obtenidos para el crecimiento de la empresa, cobertura y colocación de seguros en sus diferentes líneas de servicios y productos.

4. Identificación de la Empresa

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)				
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL				
VERSION 6: ENERO 17.2021				
Herramienta para el análisis situacional preliminar de la empresa.				
Datos básicos de la empresa				
IDENTIFICACIÓN				
Detalle informativo de la empresa				
Nombre empresa :	Grupo G Consultores en Seguros LTDA			
Nombre comercial reconocido	Grupo G Seguros			
Fecha de creación :	15 de diciembre del 2014			
Nit :	900799649-3			
Código CIU :	6621			
Actividad principal :	Actividades de agentes y corredores de seguros			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	Si			
Nombre Representante legal	Fabio Andrés Soler Camargo			
Nombre Contacto:	Gabriel Eduardo Lopez			
Datos Contacto (correo, celular)	3108561764 - gabriel.lopez@grupogseguros.com			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	5			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	2	1	2	
Dirección y Ciudad :	Calle 79A # 18 - 23, Bogotá			
Teléfonos, fijo y movil	3108561764			
Página Web :	https://grupogseguros.com/			

Marcar con un x la cobertura mercado atendido			x	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Corretaje de seguros de los ramos auto, vida, salud, hogar, vida grupo, colectivas de autos, multiriesgo, RC, Complimiento, ARL			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Competidores grandes (corredores de seguros): Delima Marsh, Correcol, AON risk, Proseguros. Competidores medianos (agencias de seguros): Nacional colombiana, Lual seguros, Wallet consultores en seguros, SG Seguros.			

5. Análisis de Innovación y Sostenibilidad (RISE)

Introducción

En el desarrollo de la propuesta de intervención para la compañía Grupo G Seguros LTDA, aplicaremos la metodología RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial), para analizar la situación actual desde los nueve factores dimensionados en lo social, ambiental, gerencial y económico. El resultado permitirá proponer estrategias a la alta dirección para dinamizar la empresa y mejorar sus estándares en los factores que sean de mayor relevancia y priorización para la organización.

En la primera etapa del proyecto nos reunimos con el Gerente General para explicar el modelo y diligenciar la matriz, factor por factor, obteniendo resultados en una escala de uno a cinco para cada una de las variables, de acuerdo con el criterio y conocimiento del Gerente.

En la segunda etapa, al tener el consolidado del modelo, este fue analizado al interior del equipo consultor, factor por factor, con el objetivo de identificar y



clasificar las áreas con menor puntaje. Seis de los nueve factores quedaron con calificación menor al 50%.

En la tercera etapa, nos reunimos nuevamente con el Gerente General y se le presentaron los resultados consolidados de la matriz, quien compartió sus impresiones del análisis y nos aclara que los resultados son el reflejo del tamaño y la realidad del negocio. Como resultado se identificaron las principales áreas de intervención y la oportunidad de implementar estrategias que permitan mejorar su calificación para llevar a la organización un nivel competitivo superior.

Las prioridades de la gerencia es intervenir las áreas que les permita mejorar sus estándares con la formalización de sus prácticas y explorar alternativas sostenibles que contribuyan a su objetivo de incrementar el volumen de ventas. En el desarrollo del presente trabajo se identificarán las principales estrategias propuestas por el equipo consultor para alcanzar el objetivo y aspiración de la gerencia.

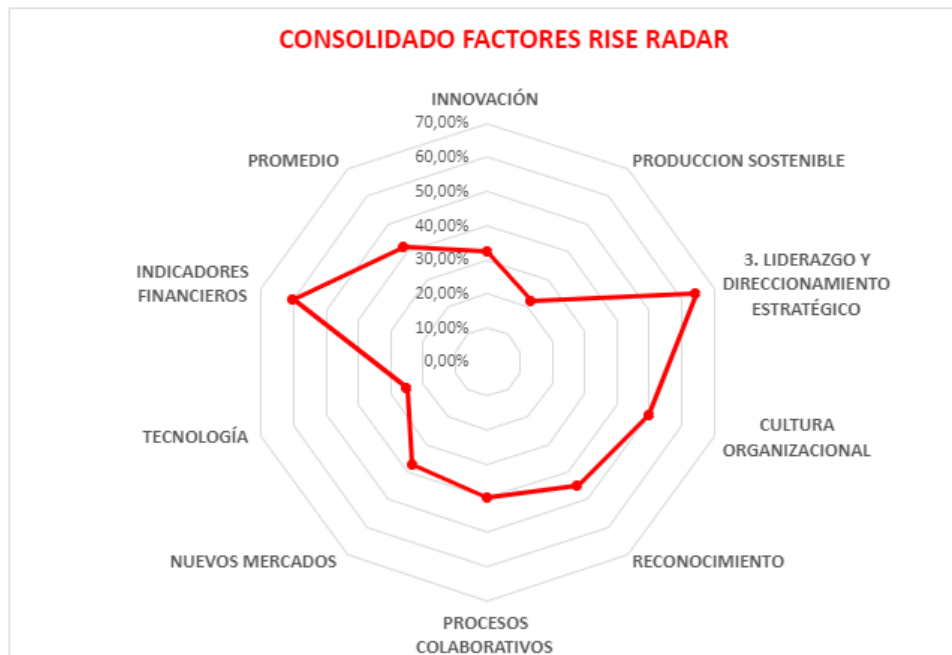
5.1 Presentación y análisis consolidado del RISE (Fortalezas y Riesgos)

La implementación del modelo RISE en Grupo G seguros, da un resultado promedio de 41.84%, Liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, e indicadores financieros fueron los de mayor puntuación, con un resultado del 50% o superior. En estos factores encontramos las principales fortalezas para la organización, con opciones de mejoras viables para intervenir y mejorar su calificación. El resto de los factores se ven afectados principalmente por el bajo impacto de prácticas sostenibles, las cual no son prioritarias para la organización por el ciclo de crecimiento en el que se encuentra

Ilustración 1. Informe Consolidado Factores RISE

INFORME CONSOLIDADO FACTORES RISE	
FACTORES	RESULTADO
INNOVACIÓN	32,50%
PRODUCCION SOSTENIBLE	22,00%
3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	64,58%
CULTURA ORGANIZACIONAL	50,00%
RECONOCIMIENTO	45,00%
PROCESOS COLABORATIVOS	40,00%
NUEVOS MERCADOS	37,50%
TECNOLOGÍA	25,00%
INDICADORES FINANCIEROS	60,00%
PROMEDIO	41,84%

Ilustración 2. Consolidado Factores RISE Radar



Se identifica que los factores con más bajo resultado fueron producción sostenible con 22.0%, tecnología 25.0%, innovación 32.50% y nuevos mercados con 37.50 %, debido a que son los más críticos, se priorizaran dentro del desarrollo de la consultoría con el fin de llevar a la organización a un nivel superior aumentando su calificación en el modelo RISE.

Para el desarrollo del análisis del resultado de la matriz RISE, se clasifica cada factor de acuerdo con el riesgo, debilidad y fortaleza en que se encuentran de la siguiente manera:

En riesgo tenemos el factor de **tecnología** actualmente en Grupo G, no cuentan con tecnología que les permita mejorar el relacionamiento con el cliente, la experiencia del usuario, y optimización de procesos con relación a la digitalización del sector. Este factor es prioritario intervenir para garantizar la sostenibilidad y éxito futuro de la organización

Como debilidades tenemos los siguientes factores, **innovación** en Grupo G, es muy difícil innovar con respecto a nuevos productos y otras dimensiones debido a su limitación por las empresas aseguradoras, las cuales restringen creación de productos y servicios, también tenemos el factor **cultura organizacional** Grupo G no cuenta con la documentación estructurada para amplificar y evaluar los procesos; el **reconocimiento** actualmente tienen buenas prácticas a nivel organizacional, pero es una debilidad ya que no tienen documentado los procesos que se realizan internamente, es un factor que se puede mejorar; por otro lado tenemos **producción sostenible** no se hace ningún tipo de proceso ambiental, ya que desde la Gerencia de la organización no se han identificado los beneficios que traería la implantación de estas nuevas políticas; en **procesos colaborativos** cumplen con los procesos de ley, pero no han establecido alianzas que les podría servir para generar más ingresos; y por ultimo **nuevos mercados** este factor es un limitante porque depende del lanzamiento de nuevos productos por parte de las aseguradoras, sin embargo, el potencial es crecer con los productos existentes llegando a varias zonas nacionales.



Como fortalezas contamos con el factor de: **cultura organizacional** actualmente se implementan prácticas y acciones encaminadas al buen trato tanto al interior como al exterior de Grupo G, y existe el interés de documentar dichas acciones para los resultados óptimos de la organización, evidenciamos el de **liderazgo y direccionamiento Estratégico** la dirección de la empresa se enfoca en la obtención de utilidades y crecimiento continuo de la empresa. y el más importante que es **indicadores financieros** los resultados son positivos en la gestión del análisis de los últimos años de ejecución, la empresa está en crecimiento y se pretende ampliar el músculo de ventas para tener mayor cobertura y colocación de seguros.

5.1. Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

5.1.1. Innovación

En este factor se evidencia como el tercero con mayor prioridad de desarrollo de la empresa con un resultado de 32,50%, las dimensiones más afectadas son: gerencial y económica ambas con una calificación de 20% donde se encuentran en el primer nivel. Seguida la dimensión ambiental con una 30%, en ecodiseño está en un segundo nivel y economía circular en el primer nivel, y por último y con la mejor calificación es la dimensión social con un 60% que se encuentra en el tercer nivel.

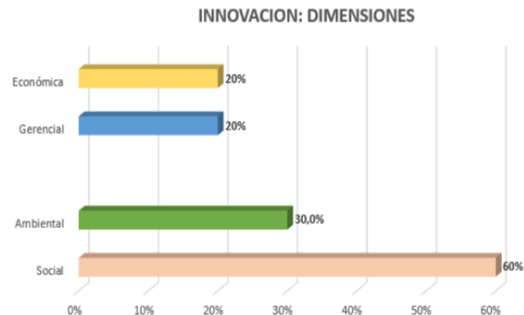
Por otro lado, es importante resaltar que en la dimensión social en el interior de la empresa se viene trabajando donde los problemas, necesidades y oportunidades se solucionan en grupos de trabajo y se han desarrollado plantillas y formatos para ser más eficientes en procesos internos.

No siendo menos importante la organización busca como reducir impactos negativos al ambiente y muchos de sus procesos son a través de correos electrónicos.

Ilustración 3. Resultados Factores de Innovación

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	3	60%	32,5%
Ambiental	Ecodiseño	2	30,0%	
	Economía circular	1		
Gerencial	Tipo de innovación	1	20%	
Económica	Creación de Valor	1	20%	

Ilustración 4. Dimensión Gráfica Innovación



5.1.2. Producción Sostenible

Respecto al factor de Producción sostenible de Grupo G Seguros, el resultado ponderado obtenido es de 22%, constituyéndose este valor en la menor calificación obtenida para cada uno de los nueve factores analizados; las dimensiones social, gerencial y económica son las más afectadas contando con una calificación de 20% de primer nivel, mientras la dimensión ambiental logra un resultado de 24% del mismo primer nivel.

La firma Grupo G seguros, en la actualidad debido a su actividad económica no requiere la adquisición de materias primas, en algunas ocasiones cuenta con la emisión de ellas por medio electrónico desestimulando en este proceso el uso de papel, sin embargo, no cuenta con un programa ambiental, lo que se podría traducir en ahorro de servicios públicos que a su vez impactarían positivamente en los costos fijos de operación ligados a estos servicios.

La empresa no cuenta con conocimiento de reciclaje y economía circular, de incluirlos en su cultura organizacional, de contar la firma con un programa de reciclaje lograría una mejora ostensible en su calificación para el factor de producción sostenible.

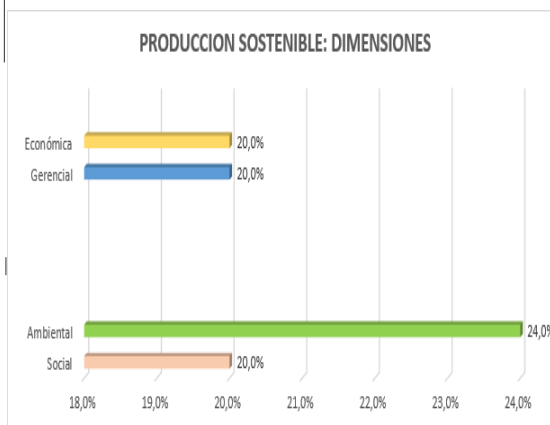
Por ser la actividad económica de la empresa, el servir como intermediario entre las firmas aseguradoras y los compradores de seguros no se encuentra interesada en la adquisición de certificaciones de proceso ambientales, sin embargo, la

consultoría no debe desechar recomendar la obtención de esta certificación, ya que al generar impactos ambientales mínimos resultaría más fácil la obtención de las certificaciones ligadas a su desempeño ambiental.

Ilustración 5. Resultados Factores Producción Sostenible

Ilustración 6. Dimensión Gráfica Producción sostenible

PRODUCCIÓN SOSTENIBLE		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	1	20,0%	21,0%
	Agua- uso eficiente	1	20,0%	
Ambiental	Aguas residuales	1	20,0%	
	Energía	2	40,0%	
	Emisiones Atmosféricas	1	20,0%	
	Residuos sólidos y/o Basuras	1	20,0%	
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	1	20,0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	1	20,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	1	20,0%	



5.1.3. Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

Referente al Factor de Liderazgo y Direccionamiento Estratégico de Grupo G Seguros, el resultado ponderado obtenido es de 64,6%, este valor representa la mayor calificación obtenida por cualquiera de los nueve factores analizados; la dimensión más afectada de este factor es la ambiental con un resultado de 25% estando en el segundo nivel, la dimensión social logra un resultado de 66,7% ubicándose en el cuarto nivel, nivel que también logra la dimensión económica al obtener un resultado de 80%. Por último y con la mejor calificación tenemos la dimensión gerencial con un 86,7% que se encuentra en el quinto nivel.

Dentro de la aplicación del modelo RISE, este factor obtiene la mayor calificación, debido a que cuenta con una gerencia que se preocupa día a día por mantener un ambiente de

trabajo agradable, consulta nuevas tendencias en el mercado de los seguros, define claramente que dentro de su planeación estratégica se encuentra marginada la corrupción como una herramienta de acceso a posibles clientes.

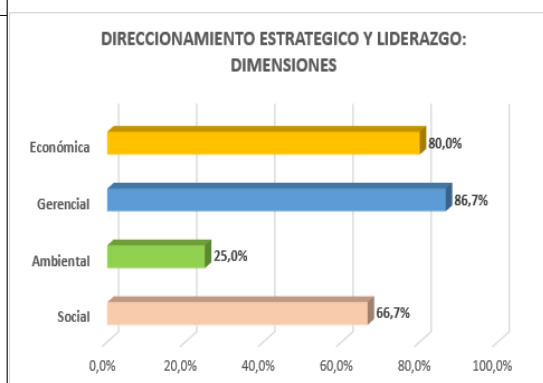
En este factor se ve reducida su calificación debido a que no se cuenta con la inclusión de la sostenibilidad dentro del planeamiento estratégico de la empresa, siendo la dimensión ambiental la que requiere mayor atención en el desarrollo de la consultoría para este factor analizado.

Se logra evidenciar también que la gerencia se preocupa por el futuro de la compañía y de allanar el camino para lograr la visión planteada, pero se utiliza solamente opiniones surgidas al interior de la organización, situación que requiere se involucren nuevos actores externos que permitan enriquecer la previsión de posibles afectaciones generadas por factores externos e internos del ambiente en el cual se desenvuelve la compañía.

Ilustración 9. Dimensión Gráfica Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

Ilustración 10. Dimensión Gráfica Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

LIDERAGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	3	60,0%	64,6%
	Capacidad de movilización	4	80,0%	
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	3	60,0%	
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	1	20,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	1,5	30,0%	
Gerencial	Gobierno Corporativo	4	80,0%	
	Gestión del Conocimiento	4	80,0%	
	Estrategias corporativas	5	100,0%	
Económica	Análisis de entornos	3	60,0%	
	Toma de Decisiones	5	100,0%	



5.1.4. Cultura organizacional



En cuanto al factor de cultura organizacional de Grupo G Seguros, el resultado ponderado obtenido es de 50%; las dimensiones más afectadas son: económica con 20% de primer nivel y ambiental con resultado de 40% de segundo nivel. Por último y con la mejor calificación es la dimensión gerencial con un 80% que se encuentra en el cuarto nivel. El ambiente organizacional es liderado por la gerencia general, buscando prácticas y acciones encaminadas al buen trato tanto al interior como al exterior de la empresa; trabajando particularmente en el respeto y la dignidad por el individuo en su entorno laboral. Pero concretamente no hay acciones documentadas encaminadas para llegar a ello.

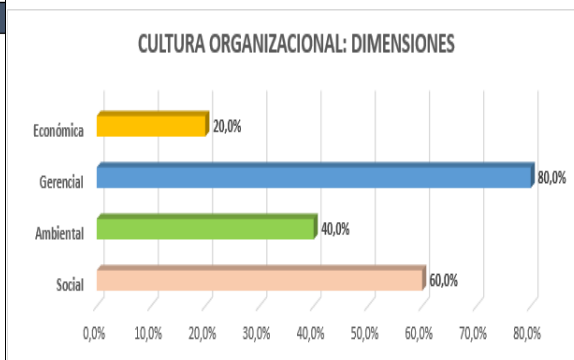
Desinterés por la innovación y la sostenibilidad son una debilidad en la implementación de los procesos, esto se debe que no haya documentación alguna en donde estos factores sean incluidos de manera asertiva en la operación de la empresa.

Podemos observar que, en la escala de posiciones, la comunicación está mejor puntuada, puesto que, el enfoque empresarial está directamente relacionado con tener comunicación asertiva en los procesos misionales, enfocados en una respuesta oportuna y de acompañamiento a los clientes. Sin embargo, la comunicación al interior de la organización es neutra, sólo se usa para amplificar las decisiones tomadas por la gerencia general y para dar a conocer los objetivos en cuanto a la gestión. Han logrado buenos indicadores de cobertura y alcance a través de sus cuentas de redes sociales, pero, no hay una estrategia clara de segmentación de clientes.

Ilustración 7. Resultados Factores Ilustración Organizacional

8. Dimensión Gráfica Cultura cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	3	60,0%	50,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	2	40,0%	
Gerencial	Comunicación	4	80,0%	
Económica	Valor Compartido	1	20,0%	



5.1.5. Reconocimiento

Podemos observar que de acuerdo con la calificación obtenida para el Grupo G Seguros LTDA, por ser una compañía de grupo familiar su resultado fue de 45.0 %, ya que muchos procesos no están documentados ni registrados, lo que refleja que no se maneja la cultura organizacional.

Se tienen 3 descriptores con un porcentaje del 40.0 % con un nivel 2, donde se puede identificar que no se maneja los reconocimientos por la familiaridad que existe con cada uno de los miembros del equipo, se celebran los logros obtenidos, pero no está formalizado, es un nivel medio y se observa que en todos se podría mejorar y se obtendría una mejor calificación.

En la compañía no se ha establecido un proceso de desarrollar una medición que pueda dar los resultados de satisfacción para su personal, lo que puede ser un riesgo a futuro. Como fortalezas se identifica que el personal maneja un salario establecido con todas las prestaciones de ley, tienen un ingreso neto sin ningún descuento como el de la retención en la fuente y de seguridad social que comúnmente se descuenta; adicional obtienen comisiones por las ventas globales que la empresa obtenga en el mes.

En su parte de práctica motivacional su gerente realiza actividades de coaching ya que es coach certificado, donde les ayuda enfocándolos en temas de atención a los clientes difíciles y permitiendo integrarlos en procesos de mejora, lo cual también es una fortaleza.

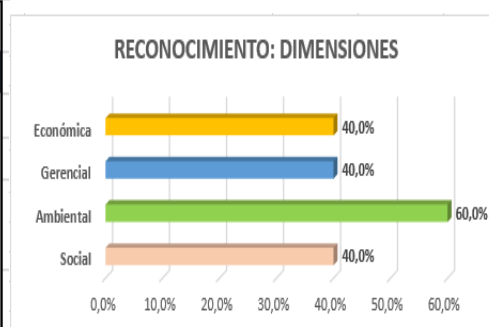
También en la parte ambiental se obtuvo un porcentaje del 60.0% con un nivel 3, que es el más alto de este factor ya que reconocen las iniciativas que todos dan para mejorar día a día en su actividad laboral.

Ilustración 9. Resultados Factores

Ilustración 10. Dimensión Gráfica

Reconocimiento

RECONOCIMIENTO			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	2	40,0%	45,0%
Ambiental	Trabajador con conciencia ambiental	3	60,0%	
Gerencial	Practicas de motivación	2	40,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	2	40,0%	



5.1.6. Procesos Colaborativos

En los procesos colaborativos se obtiene un resultado de 40.0% se observa que la compañía todavía no ha tenido alianzas ni procesos colaborativos formales, se analiza que estas interrelaciones con compañías similares o con otro tipo de organizaciones podrían llegar a ser útiles para generar aumento de clientes y reconocimiento en otro tipo de compañías.

Se obtiene un nivel 1 en la dimensión económica siendo el más bajo con un resultado del 20% ya que la compañía no está interesada en este momento en participar en temas de voluntariado que le puedan generar gastos, ya que solo desea obtener ganancias.

Se tienen dos dimensiones en nivel 2, con un resultado del 40%; en la social y gerencial, se podría mejorar de manera satisfactoria logrando tener sinergias y acuerdos con otras organizaciones, que le generarían grandes beneficios económicos y de reconocimiento que es donde se enfoca en este momento la compañía.

Como fortaleza se ve la dimensión ambiental con un resultado del 60% ya que se cumple con lo de ley, tienen afiliaciones de ARL y EPS; utilizan la reinversión de los aportes para

hacer uso de actividades de salud, pero no se han enfocado en tener el área de salud ocupacional internamente.

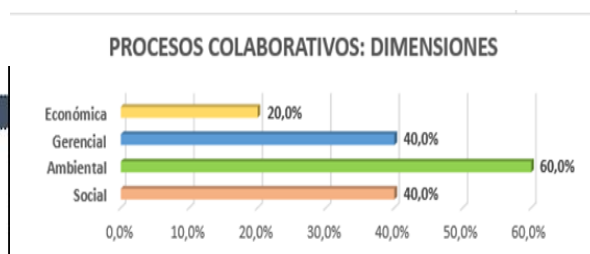
Ilustración 11. Resultados Factores

Procesos Colaborativos

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	2	40,0%	40,0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	3	60,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	2	40,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	1	20,0%	

Ilustración 12. Dimensión Gráfica

Procesos Colaborativos

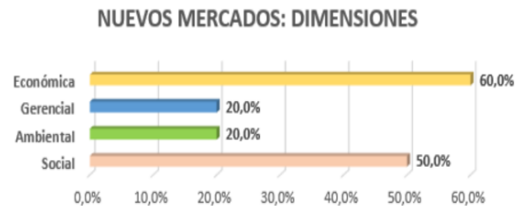


5.1.7. Nuevos Mercados

Este factor a pesar de tener un puntaje bajo con 37,5%, donde la calificación más alta está en la dimensión económica con 60%, se observa que tiene una fortaleza considerable debido a que su comercialización es mayor al 20% nacional, esto va de la mano con la dimensión social que tiene una puntuación del 50% escalando cada día más a mercados nacionales, centralizando sus operaciones en Bogotá. Sin embargo, el potencializar estas dimensiones puede ayudar a crecer a la compañía y entrar en mercados internacionales.

Se observan debilidades en las dimensiones ambiental y gerencial las cuales son las más rezagadas en este factor con una calificación del 20% cada una, ya que se tienen ausencias de planes estratégicos de sostenibilidad ambiental y mercados verdes, es un punto en el cual se debe diseñar y trabajar en un plan estratégico ambiental para posteriormente lograr una certificación ambiental que permita a Grupo G Seguros LTDA entrar en estos nuevos mercados de tendencia como son los mercados verdes.

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	2,5	50,0%	37,5%
Ambiental	Mercados Verdes	1	20,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	1	20,0%	
Económica	Estrategia comercial	3	60,0%	



5.1.8. Tecnología

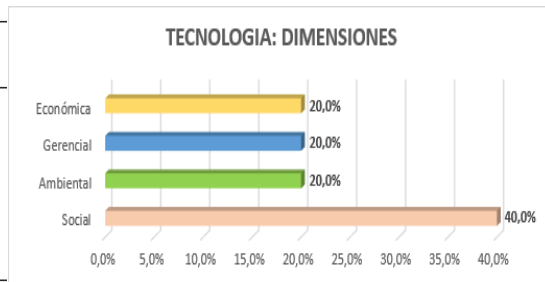
Grupo G Seguros LTDA, es una empresa de servicios y opera como agente intermediario de seguros, en su modelo busca clientes para ofrecerles coberturas en los diferentes ramos de riesgo individual y empresarial.

El factor consolidado de tecnología obtuvo una calificación de 25%, de las más bajas de todo el análisis, esto se debe a la naturaleza de su operación, pues no realizan ningún proceso productivo, y en el desarrollo de sus labores utilizan herramientas ofimáticas básicas. La democratización de la tecnología obtuvo un resultado del 40%, mientras el uso de tecnologías limpias, prospectiva y transferencia tecnológica solo llegó a un 20%. Aunque el factor de tecnología se encuentra es riesgo por su poco avance hacia la digitalización y optimización de procesos, la empresa tiene oportunidades para mejorar significativamente en las cuatro dimensiones, social, ambiental, gerencial y económica. El principal factor de éxito lo obtendrían al incursionar hacia la digitalización, en especial de cara al usuario individual (personal natural), y apalancando sus procesos en sistemas tecnológicos para obtener efectividad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

Ilustración 15. Resultados Factores Tecnología

Ilustración 16. Dimensión Gráfica Tecnología

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nive l	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	2	40,0%	25,0%
Ambiental	Tecnologías limpias	1	20,0%	
Gerencial	Prospectiva	1	20,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	1	20,0%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

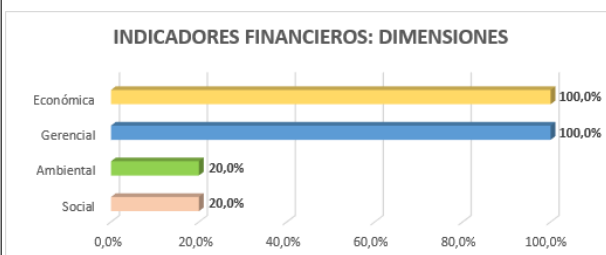
5.1.9. Indicadores financieros

Por último, en cuanto a los indicadores financieros de Grupo G, podemos observar que este factor tiene como resultado 60%; las dimensiones más afectadas son la social y la ambiental, ambas con un 20% de primer nivel; mientras que, la gerencial y económica tienen como resultado un 100% ubicándose en un quinto nivel.

A pesar de los buenos resultados que ha generado la empresa en los últimos años, es indispensable concentrar la atención en las dimensiones social y ambiental enfocándose puntualmente en los proveedores *y/o stakeholders*, y las propuestas que se puedan implementar en una realidad del entorno.

Actualmente este factor se puede identificar como una fortaleza, puesto que los resultados son positivos por las inversiones generadas en los gastos administrativos y el incremento de salarios de los socios y empleados, estrategia que se implementó con el objetivo de tener una eficiencia tributaria; así mismo, es importante resaltar que la empresa a la fecha no cuenta con deudas reportadas en el último año fiscal.

LIDERAGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	3	60,0%	64,6%
	Capacidad de movilización	4	80,0%	
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	3	60,0%	
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	1	20,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	1,5	30,0%	
Gerencial	Gobierno Corporativo	4	80,0%	
	Gestión del Conocimiento	4	80,0%	
	Estrategias corporativas	5	100,0%	
Económica	Análisis de entornos	3	60,0%	
	Toma de Decisiones	5	100,0%	



6. Plan de Intervención - PRESENTACIÓN DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta por el equipo consultor para Grupo G Seguros LTDA tuvo en cuenta los factores en riesgo según el modelo RISE.

Es importante mencionar que cada acción planteada dentro del plan considera una prioridad la cual se asigna según las necesidades e intereses de la organización consultada, estas prioridades utilizan la siguiente escala:

- Urgente (1)
- Muy importante (2)
- Importante (3)
- Relativo (4)

Los riesgos más altos y en donde se considera que la compañía debe enfocar esfuerzos con premura, lo cual se ve evidenciado por la calificación de prioridad 1 y 2, están



relacionados con el factor de tecnología, nuevos mercados, reconocimiento, y procesos colaborativos, principalmente en las dimensiones económica, social y gerencial.

Las acciones propuestas por factor son:

Tecnología:

El factor de tecnología fue el de menor puntaje de todo el modelo, los riesgos más altos se encuentran en democratización de la tecnología en la dimensión social, prospectiva tecnológica en la dimensión gerencial y transferencia tecnológica en la dimensión económica.

En el análisis de madurez estos descriptores obtuvieron un nivel de 1 para el módulo de tecnología-social, tecnología-ambiental y tecnología-gerencial, y de 2 para tecnología-social. La prioridad asignada dentro del plan intervención RISE, fue de urgente (1) para los descriptores democratización de la tecnología, prospectiva y transferencia tecnología. En cuanto para tecnologías limpias la prioridad fue de relativo (4), debido a que su intervención requiere una inversión adicional en presupuesto que no es de prioridad para la compañía, y la inversión al no tener oficinas propias, la ven como un gasto no estratégico para ellos.

Desde la dimensión social del factor tecnológico, la empresa tiene oportunidades de mejorar su calificación en democratización de la tecnología pasando del nivel 2 (La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para el nivel operativo) al nivel 4 (La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para algunos grupos de interés), desde la dimensión gerencial pueden mejorar la perspectiva tecnológica pasando del nivel 1 (La empresa no hace planeación estratégica tecnológica) al nivel 4 (La empresa realiza ejercicios de planeación tecnológica a mediano plazo (entre 1 a 3 años)), y desde la dimensión económica puede mejorar la transferencia tecnológica pasando del nivel 1 (No hay transferencia de tecnología) al nivel 2 (La empresa transfiere sus tecnologías al interior de su empresa).



El principal plan de acción para alcanzar los niveles deseados está relacionado con la implementación de un programa de CRM (Customer Relationship Management), el cual le permitiría tener una herramienta integral para sus labores de nivel operativo, táctico y estratégico, adicionalmente para mejorar la transferencia de tecnología a nivel interno y externo. La creación de un canal digital para clientes como un Chatbot or Whatsapp Business, les permitirá mejorar en transferir sus tecnologías al exterior de la organización y mejorar en sus tiempos de respuesta al cliente.

Adicionalmente, automatizar procesos internos a través de herramientas ofimáticas, les permitirá tener mayor eficiencia en sus actividades, y transferir tecnologías al interior de la organización. Por último, se le recomienda la organización que empiece a participar en congresos y procesos colaborativos con otras compañías para realizar transferencia de prácticas y tecnologías dentro de la industria. De esta manera podrá tener acceso a mejores prácticas de otras agencias de seguros y de las mismas aseguradoras.

La implementación del plan de acción del factor tecnológico tiene un impacto presupuestal de Quince millones de pesos (\$15.000.000), el cual es de interés y prioridad para la gerencia, debido a que no solo les ayudará a mejorar su calificación bajo el modelo RISE, si no que contribuirá en su objetivo de estar a la vanguardia del mercado, mejorar en sus procesos y contribuir al reto de la industria de lograr tener sus procesos 100% digitales, para mejorar la experiencia del cliente y la velocidad de respuesta.

Nuevos mercados:

A pesar de que el factor de Nuevos Mercados no obtuvo la calificación más baja del Modelo RISE, concentramos la priorización de la intervención de este factor puesto que, consideramos que es fundamental su fortalecimiento para el incremento en ventas y la optimización de recursos que validen la operación y proyección de Grupo G Seguros. Es por esta razón que la prioridad en las dimensiones Nuevos Mercados-Social, Nuevos Mercados-Gerencial y Nuevos Mercados-Económica es urgente (1) por lo cual



proponemos la implementación del plan de acción que apalanque el fortalecimiento de este factor.

Como primera medida, consideramos la contratación de un director comercial que conozca detalladamente las características propias de todos los productos y servicios ofrecidos por Grupo G Seguros LTDA, con el propósito de coordinar acciones que permitan el crecimiento y posicionamiento de la empresa, adicionalmente, fortalecer el equipo comercial contratando personas especializadas en cada una de las líneas de productos y servicios, para así incrementar las ventas y la colocación de seguros a nivel nacional.

De igual manera, es importante establecer canales de colocación y venta de seguros online, apalancados en el sistema de CRM implementado por la variable de Tecnología, con el propósito de brindar este servicio de manera ágil y segura a todos los clientes, así mismo buscar mayor cobertura en la oferta de todos los servicios ofrecidos.

La inversión en pauta digital a través de plataformas como Facebook e Instagram es fundamental para incrementar las ventas, enfocados en la generación de contenido de valor para obtener mayor alcance y cobertura de clientes, y así generar posicionamiento y reconocimiento diferencial en el mercado colombiano. De cara a la estrategia de posicionamiento internacional, consideramos importante invertir en pauta digital también a través de plataformas como Facebook e Instagram con programas de segmentación exclusivo para personas que vivan fuera del país y tengan inversiones en Colombia.

Además, consideramos pertinente establecer alianzas empresariales y plan de referidos con diferentes empresas y planes de acompañamiento en las diferentes líneas de productos ofrecidos por Grupo G Seguros LTDA a nivel nacional e internacional.

La implementación del plan de acción del factor de Nuevos Mercados tiene un impacto presupuestal de Dos millones de pesos (\$2.000.000), el cual es de interés y prioridad para la gerencia general, debido a que el enfoque está directamente relacionado con el crecimiento en ventas de la empresa y mejorar la experiencia del cliente.

Reconocimiento:

Este factor lo quisimos proponer en el plan de acción de mejora, ya que cuenta con varias acciones que si la empresa se esforzara por implementarlo en los procesos organizacionales se tendría un mejor ambiente laboral.

En este factor se implementaría de manera detalla las funciones que cada empleado desempeña dentro de la empresa, incluyendo en su parte laboral una estadística de satisfacción donde se conozca la opinión de cada uno de los trabajadores de acuerdo al descriptor de felicidad.

En el Grupo G Seguros LTDA los asesores manejan comisiones globales, pero en este factor se podría motivar a los trabajadores a tener un reconocimiento por las ideas que promuevan de acuerdo a la apertura de nuevos mercados, lo que generaría mayor motivación para los empleados y mayores ingresos a la compañía.

Se podrán establecer otro tipo de actividades que ayuden a la motivación de los empleados de una manera estructurada y planificada, para que este proceso se realice cada mes durante el año y así los colaboradores tengan mejoras aptitudes a la hora de realizar sus roles, siempre guiados por su gerente general quien planeara e implementara estos procesos, para el fortalecimiento de sus colaboradores.

En la dimensión de la economía tenemos a favor la práctica que desempeña Grupo G Seguros LTDA ya que determina sus salarios de manera legal, en lo que se podría mejorar en la manera de establecer el porcentaje para los reconocimientos por el logro de metas no solo económicos, sino que se podría llegar a obtener beneficios de días de no actividad laboral remunerados.

En este factor Grupo G Seguros LTDA solo tendría un costo de Dos millones de pesos (\$2.000.000), distribuidos en 6 meses, para beneficiar a la parte ambiental para beneficiar



y motivar a los empleados atribuyéndoles por sus aportes, lo que también ayudaría a la compañía a estar en constante planificación de nuevos cambios.

Procesos colaborativos:

El factor de procesos colaborativos si bien no fue la puntuación más baja, esta con una puntuación del 40%, se le sugiere al Grupo G Seguros LTDA trabajar y mejorar esta puntuación, cabe resaltar que la dimensión más baja es la económica, de acuerdo con lo hablado con gerencia por el momento la empresa no está dispuesta a trabajar en esta dimensión ya que su prioridad es aumentar la facturación. Sin embargo, se priorizaron para implementar en el plan RISE las dimensiones social y gerencial las cuales tienen una puntuación del 40% y se calificaron dentro de las urgentes a desarrollar.

Estas dimensiones se podrán trabajar de la mano y escalar del nivel dos al tres se y subir la puntuación a este factor entre un 50 a 60% para esto se le sugiere al Grupo G Seguros LTDA empezar mediante un programa con madres cabeza de familia, donde se deberán capacitar a través de las mismas aseguradoras y trabajar en sitios estratégicos para la venta de los seguros. Estas personas no contarán con un sueldo fijo, sino que dependerán totalmente de las ventas que realicen ya que se les pagará una comisión por cada producto, a su vez el Grupo G Seguros LTDA, aumentará su facturación y tendrá más posibilidades para expandirse en el territorio nacional. Adicionalmente esto la compañía lo podrá implementar como valor compartido aportando a la sostenibilidad social.

Es importante mencionar que no se tendrá un presupuesto económico debido a que las capacitaciones corren por cuenta de las aseguradoras y el responsable de gestionar estos procesos es el gerente de la compañía.

Plan RISE:

A continuación, se presenta un resumen del plan RISE sugerido para la firma Grupo G Seguros LTDA, el cual contiene las acciones para mejorar la calificación de los factores que obtuvieron el puntaje más bajo, las cuales fueron analizadas y priorizadas con la gerencia, quien considera que son viables y aplicables al interior de la organización.

Ilustración 19. Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial: PLAN RISE

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
Producción sostenible	Ambiental	Se conoce la cantidad que se usa en los procesos, plantea propuestas para mejorar ahorros.	4	\$ -	1 trabajador interno	1	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Producción sostenible	Ambiental	Se conoce el origen y composición de los residuos y basuras generados (as) y se separan y pesan de acuerdo a sus características en la fuente	4	\$ 500.000,00	1 trabajador interno	3	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Producción sostenible	Económica	Existe un diagnóstico para asignar presupuesto para un programa de gestión Ambiental	4	\$ -	1 trabajador interno	1	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Producción sostenible	Económica	Conoce los beneficios de la economía circular pero no lo incluye en su modelo de negocio	4	\$ 2.000.000,00	1 ingeniero consultor	1	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Tecnología	Social	La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para algunos grupos de interés	1	\$ 15.000.000,00	1 ingeniero consultor	12	DIRECTOR DE MARKETING
Tecnología	Ambiental	La empresa explora sobre el tema de las tecnologías limpias	4	\$ 14.000.000,00	1 proveedor externo	3	DIRECTOR DE MARKETING
Tecnología	Gerencial	La empresa realiza ejercicios de planeación tecnológica a mediano plazo (entre 1 a 3 años)	1	\$ -	1 trabajador interno	5	DIRECTOR DE MARKETING
Tecnología	Económica	La empresa transfiere sus tecnologías al interior de su empresa	1		1 trabajador interno	3	DIRECTOR DE MARKETING
Reconocimiento	Social	La organización ha validado frente a sus grupos de interés los procesos de felicidad y los tiene reportados	3	\$ -	1 trabajador interno	12	DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Reconocimiento	Ambiental	Se estimula al trabajador por medio de un reconocimiento público y financiero por las iniciativas que aportan soluciones creativas para mejorar su entorno. No se asegura la implementación	2	\$ 2.000.000,00	1 trabajador interno	6	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Reconocimiento	Gerencial	Se tienen programas de motivación estructurados con asignación de recursos insuficientes para potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores.	3	\$ -	1 trabajador interno	12	GERENTE GENERAL
Reconocimiento	Económica	Los criterios con equidad para determinar el salario y los reconocimientos para las personas, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales se utilizan de manera parcial	2	\$ -	1 trabajador interno	2	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Nuevos Mercados	Social	Influye de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional	1	\$ 2.000.000,00	1 trabajador interno	6	DIRECTOR DE MARKETING
Nuevos Mercados	Gerencial	La orientación del mercado se enfoca hacia la sostenibilidad e innovación organizacional en mercado nacional	1	\$ -	1 trabajador interno	3	GERENTE GENERAL
Nuevos Mercados	Económica	Ofrecimiento y/o comercialización en Mercado Internacional > 20%	1	\$ -	1 trabajador interno	12	GERENTE GENERAL
Procesos Colaborativos	Social	Se establecen acuerdos y convenios en áreas geográficas especializadas	2	\$ -	1 trabajador interno	12	GERENTE GENERAL
Procesos Colaborativos	Gerencial	Los acuerdos con las partes se formalizan basados en la confianza, bajo la forma de consorcios, alianzas temporales, franquicias u otras formas	2	\$ -	1 trabajador interno	12	GERENTE GENERAL

Fuente de elaboración propia

Las actividades priorizadas bajo la calificación 1 y 2, son las primeras que va a realizar la organización, ya que las considera viables en el corto plazo y su costo de Diecinueve Millones de Pesos (\$19.000.000) es asequible para implementar este año.

Las actividades que fueron priorizadas bajo calificación 3 y 4, no fueron contempladas dentro del presupuesto inicial de la organización, puesto que esta no destinará recursos

adicionales de personal si no que estas actividades serán ejecutadas por su actual fuerza laboral.

Nuestro plan de intervención se desarrollaría en el lapso de un año, tal y como se presenta en la siguiente ilustración, empleando recursos internos y los consultores externos especializados incluidos en el plan de acción presentado.

Ilustración 20. Cronograma RISE

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Se conoce la cantidad que se usa en los procesos, plantea propuestas para mejorar ahorros.	4	1	■											
Se conoce el origen y composición de los residuos y basuras generados(as) y se separan y pesan de acuerdo a sus características en la fuente	4	3							■	■	■			
Existe un diagnóstico para asignar presupuesto para un programa de gestión Ambiental	4	1	■											
Conoce los beneficios de la economía circular pero no lo incluye en su modelo de negocio	4	1											■	
La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para algunos grupos de interés	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
La empresa explora sobre el tema de las tecnologías limpias	4	3						■	■	■				
La empresa realiza ejercicios de planeación tecnológica a mediano plazo (entre 1 a 3 años)	1	5							■	■	■	■	■	
La empresa transfiere sus tecnologías al interior de su empresa	1	3							■	■	■			
La organización ha validado frente a sus grupos de interés los procesos de felicidad y los tiene reportados	3	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Se estimula al trabajador por medio de un reconocimiento público y financiero por las iniciativas que aportan soluciones creativas para mejorar su entorno. No se asegura la implementación	2	6				■	■	■	■	■	■			
Se tienen programas de motivación estructurados con asignación de recursos insuficientes para potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores.	3	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Los criterios con equidad para determinar el salario y los reconocimientos para las personas, la periodicidad de su reajuste y	2	2				■	■							

las políticas salariales se utilizan de manera parcial																			
Influye de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional	1	6																	
La orientación del mercado se enfoca hacia la sostenibilidad e innovación organizacional en mercado nacional	1	3																	
Ofrecimiento y/o comercialización en Mercado Internacional > 20%	1	12																	
Se establecen acuerdos y convenios en áreas geográficas especializadas	2	12																	
Los acuerdos con las partes se formalizan basados en la confianza, bajo la forma de consorcios, alianzas temporales, franquicias u otras formas	2	12																	

Fuente de elaboración propia

7. Conclusiones y observaciones

La firma Grupo G seguros LTDA presenta un desempeño óptimo durante los últimos 4 años, respaldado en sus indicadores financieros de las vigencias fiscales 2017 al 2020, sin embargo el margen operacional se ha visto reducido en los dos últimos años, razón por la cual la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial presentada busca el incremento de ventas que conlleve a una mejora en la obtención de utilidades en la totalidad de productos ofrecidos por parte de la empresa.

El factor cuya intervención representará la mejora más considerable en el desempeño de la organización es el de nuevos mercados, puesto que la empresa debe contar de ahora en adelante con un departamento comercial claramente definido y dirigido por un director Comercial, cargo que no existe actualmente al interior de la empresa.



El nuevo departamento comercial se debe apoyar en las recomendaciones de mejora para el factor tecnología y la nueva forma de relacionarse con los clientes, finalmente la empresa debe acudir al establecimiento de alianzas estratégicas con empresas de su mismo sector, lo que debe traducirse en una mayor participación de la empresa en el mercado de los seguros.

Al identificar los riesgos y debilidades del factor tecnología, se identifica una posibilidad de mejora continua, siendo de vital importancia iniciar un proceso al interior de la organización, automatizando procesos dentro de ella y con su relacionamiento con los clientes.

Con el fin de mejorar el clima organizacional al interior de la organización, la intervención del factor de reconocimiento debe enfocarse en un impacto directo en los empleados que a la vez favorezca el desempeño y participación en el mercado de la empresa, es de vital importancia la formalización, documentación y registro de este programa de reconocimiento con el fin de tener una base para futuras mejoras por cambios logrados por parte de la organización.

En búsqueda del principal objetivo de la gerencia referente al incremento del volumen de facturación, la intervención del factor de procesos colaborativos a la vez se enfoca en generar un impacto social en madres cabezas de familia vinculándolas en la venta de productos de la empresa y a su vez mejorando su nivel de sostenibilidad en general.

La gerencia de Grupo G Seguros LTDA no está interesada en que la empresa destine recursos para mejorar su calificación en el factor desarrollo sostenible, dado que no considera que estas acciones impacten representativamente en el incremento de ingresos de la empresa.

El costo de la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial o plan RISE propuesto es de treinta y cinco millones quinientos mil pesos (\$35.500.000) y se plantea su ejecución en un lapso de doce meses, el cual en su mayoría empleará personal ya vinculado a la firma Grupo G Seguros LTDA, lo que incrementa la factibilidad de su implementación en cabeza



del director administrativo y Gerente General, quienes deben ser los encargados de su seguimiento.

8. Referencias

- GRUPO G. (2021). *Nosotros*. GRUPO G consultores en seguros. <https://grupogseguros.com/nosotros/>
- Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2019). RISE-Applicativo 5. junio 2020-. Universidad EAN.
- Ramírez- Salazar, MdP., y Pérez- Uribe, R. (2020). Capítulo 1: Generalidades. En el libro por publicarse: Modelo RISE- Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial-. Universidad EAN.