

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:

Esri Colombia

Laura Marcela Barragán Osorio

Ángel Andrés Bonilla Bonilla

Silvia Patricia Daza Gamboa

Jhon Sebastián Perdomo González

Septiembre 2022, Bogotá D.C.

RESUMEN

El presente análisis desarrolla la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial de la compañía Esri Colombia bajo el modelo RISE. A partir del ejercicio académico se realizaron reuniones y entrevistas con personal clave de la compañía, identificando los diferentes factores que presentan mayor riesgo a causa de los bajos índices de calificación, para orientar a la organización en una ruta de liderazgo y direccionamiento estratégico que le permita soportar y apalancar los procesos de innovación y producción sostenible, conservando el reconocimiento que hoy la destaca en el segmento. El factor que presentó el índice de calificación más bajo esta sobre el 80% y hace referencia a los nuevos mercados, cabe resaltar que la Esri de acuerdo al análisis realizado cuenta con altos niveles competitivos, los cuales se deben de mantener en el tiempo para que la empresa logre sus objetivos de negocio a través de políticas regulatorias que refuercen la cultura organizacional.

PALABRAS CLAVES

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

ASBTRACT

This analysis develops the path of innovation and business sustainability of the company Esri under the RISE model. From the academic exercise, meetings and interviews were held with key personnel of the company, identifying the different factors that present the greatest risk due to the low qualification indexes, for guide the organization in a path of leadership and strategic direction that allows it to support and leverage the processes of innovation and sustainable production, maintaining the recognition that

today stands out in the segment. The factor that presented the lowest qualification index is above 80% and refers to the new markets, it should be noted that Esri, according to the analysis carried out, has high competitive levels which must be maintained over time so that the company achieves its business objectives through regulatory policies that reinforce the organizational culture.

KEY WORDS

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

1. INTRODUCCION

Esri es una empresa fundada en 1969 que desarrolla software de Sistema de Información Geográfica. Es una compañía líder en su sector a nivel mundial que cuenta con sede en España, Colombia, Chile y su distribuidor oficial de Esri en México SIGSA. En el contexto local Esri Colombia es la representante a nivel nacional de la plataforma ArcGis. En Colombia inicia sus operaciones en enero 2014 dando continuidad a la labor realizada por Procalculo S.A y Prosis S.A en los últimos 25 años. Cuenta con sucursales en Medellín, Bucaramanga, Cali y la Costa Atlántica, ofrece capacitaciones y entrenamiento, además de soporte técnico y apoyo en el desarrollo de proyectos. (Esri, <https://www.esri.co/es-co/nosotros/sobre-esri/nuestra-historia>, s.f.)

Esri cuenta con un marco de trabajo donde se engranan las líneas de actuación estratégicas en tres áreas de influencia principales: Gobernanza, Tecnología y Personas, estas líneas de actuación estratégica le han permitido a la compañía incluir y adaptar las nuevas y futuras tendencias tecnológicas. Para la estrategia de implementación Esri trabaja con una metodología en tres fases 1. Comprender, 2. Planificar y 3. Actuar (Preparar, implantar, revisar y monitorizar).

Según información encontrada en el Blog de Esri, en el mundo globalizado donde las tendencias tecnológicas se aceleran para poder ofrecer a la sociedad datos a tiempo real, de alta calidad y de cualquier lugar; el componente geográfico es de vital importancia. Asimismo, estos avances tecnológicos actuales y futuros tienen y tendrán un impacto relevante en el ámbito geoespacial de gestión de la información. Entre estas tendencias, la automatización, la Inteligencia Artificial y la conectividad a través del 5G serán las tecnologías de mayor impacto de los próximos años. Estas, combinadas con la geografía colaborativa, Cloud computing, las imágenes satelitales de alta resolución y los gemelos digitales cambiarán drásticamente la forma en que se recopilan, analizan y distribuyen datos espaciales. (Esri, blog.esri.es, 2022)

Tomando como base la guía para el manejo del modelo de innovación y sostenibilidad empresarial, se tuvieron como base los conceptos y metodología de la matriz RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad) aplicada a la

compañía Esri, con el fin de descubrir un modelo práctico de gestión que dinamice la toma de decisiones estratégicas, dentro de los estándares ambientales, sociales, gerenciales y económicos

OBJETO DE LA CONSULTORIA EN INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

El equipo consultor de la Universidad EAN llevará a cabo la siguiente consultoría en la empresa Esri Colombia, durante un tiempo de 5 Semanas. Su principal objetivo es:

Aplicar el modelo RISE en la empresa para determinar el grado de innovación y sostenibilidad de acuerdo con los parámetros trabajados por el equipo de investigación de la universidad EAN para formular una ruta de tal manera que la empresa sea más competitiva en el tiempo.

PLAN DE TRABAJO

El 15 de Agosto del año en curso, Este equipo de trabajo se reunió con el área financiera de Esri con el interés de dar a conocer la importancia de la aplicación del Modelo Rise para la empresa.

Esri es una compañía donde la dirección hace seguimiento a los procesos mediante el análisis de los resultados de los indicadores de gestión evaluando el cumplimiento de las metas propuestas y definiendo necesidades de mejora, por lo que le fue de gran interés aplicar el modelo a toda la empresa, facilitando de esta manera todos los estados financieros y balances de pérdidas y ganancias de los años 2017,2018,2019,2020 para llevar con éxito el desarrollo de la implementación del modelo Rise.

El 20 de Agosto, se presentó el instrumento, donde se abordaron temas sobre fortalezas, identificando al capital humano con amplio conocimiento, compromiso y experiencia. como debilidades se tienen indicadores financieros como el endeudamiento, dentro de las oportunidades está el manejo de la tecnología y software de alto impacto, con amplio potencial para llegar a nuevos mercados, también se tocaron temas como el entorno económico inestable lo que se convertiría en una amenaza.

Finalmente, cabe resaltar que, para desarrollar la consultoría de este trabajo, solo se tomó Esri Colombia como objeto de estudio.

IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Tabla 1. Ficha de 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 :	Esri Colombia S.A.S			
Nombre comercial reconocido	Esri Colombia			
Fecha de creación :	12 de junio de 2003			
Nit :	830.122.983-1			
Código CIU :	6202			
Actividad principal :	Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas.			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	No			
Nombre Representante legal	Helena De Las Mercedes Gutierrez Garcia			
Nombre Contacto:	Carlos Orlando López Olarte			
Datos Contacto (correo, celular)	clopez@esri.co , 3103350209			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	298			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	144	21	102	31
Dirección y Ciudad :	Calle 90 13-40 Bogotá			
Teléfonos, fijo y movil	6501550			
Página Web :	www.esri.co			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido	X	X	X	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	<p>Software: La compañía es el distribuidor exclusivo en Colombia del software ArcGIS.</p> <p>Entrenamiento: Esri Colombia brinda capacitación a través de cursos guiados por instructor en el software ArcGIS de manera presencial y virtual, certificados por la casa matriz.</p> <p>Servicios Profesionales: El área de consultoría se encarga de ejecutar actividades a través de servicios especializados en el software como la implementación del mismo, o la asesoría en procesos misionales del cliente.</p>			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	<p>Software: SuperMap Software Co., Ltd.</p> <p>Entrenamiento: No existe competencia directa</p> <p>Servicios Profesionales: Serviinformación</p>			

(Elaboración Propia)

2. ANALISIS FINANCIERO

Se debe aclarar que como objetivo del análisis de la organización y la aplicación del instrumento RISE se ha seleccionado la empresa Esri.

En la siguiente grafica se muestra un comportamiento con tendencia al alza en todos los indicadores financieros. Sin embargo, nos detendremos analizar cada indicador comparándolo por año para ver su comportamiento en detalle.

Figura 1. Indicadores del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019

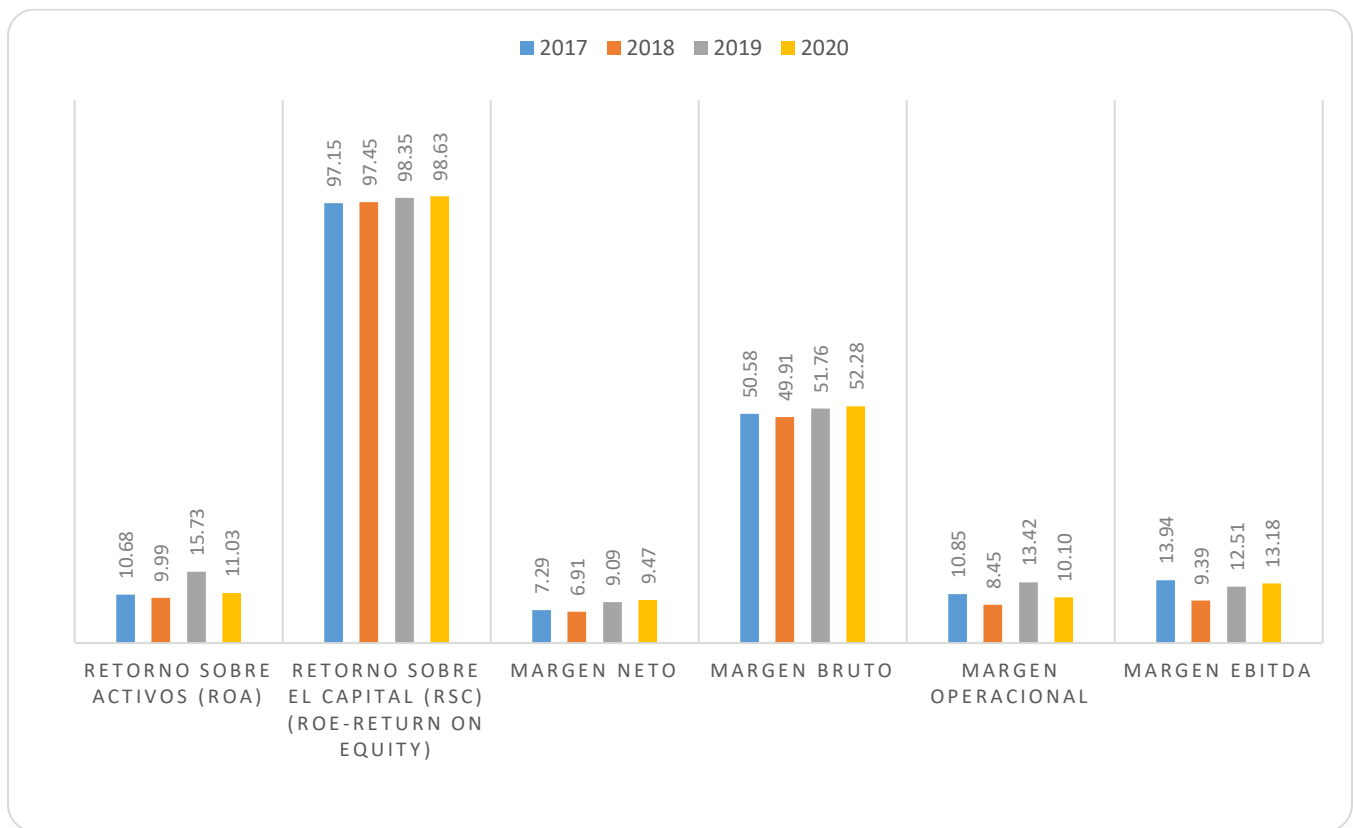


Tabla 2. Estados financieros Esri

EMPRESA: ESRI				
NIT: 830.122.983-1				
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles o Millones de COP. MARCAR EN ROJO CUAL)	2017	2018	2019	2020
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)				
TOTAL ACTIVOS	46.332.082,00	42.087.177,00	50.581.225,00	62.681.194,00
PATRIMONIO	3.422.631,00	3.532.186,00	5.475.592,00	6.574.569,00
INGRESOS OPERACIONALES	45.618.582,00	49.778.479,00	59.274.777,00	68.451.365,00
UTILIDAD BRUTA	23.074.234,00	24.846.732,00	30.680.647,00	35.787.811,00
UTILIDAD OPERACIONAL	4.949.262,00	4.205.354,00	7.956.527,00	6.912.691,00
GANANCIAS Y PERDIDAS	3.325.173,00	3.442.070,00	5.385.476,00	6.484.453,00
COSTOS	22.544.348,00	24.931.747,00	28.594.130,00	32.663.555,00
GASTOS	18.286.409,00	21.159.230,00	24.541.878,00	28.439.058,00
EBITDA	6.357.740,00	4.673.837,00	7.417.643,00	9.024.820,00

Una de las fuertes causas del comportamiento de los Estados financieros generales de la compañía, es su equipo humano, el cual está detrás del software y brinda el soporte al mismo; por esta razón muchas entidades compran el software en vez de utilizar software libre u otras tecnologías donde difícilmente consiguen soporte. El soporte para toda América y parte de Europa se atendía por la casa matriz desde Miami, mientras que el soporte de Esri Colombia solo atendía Colombia, Ecuador y Panamá. Desde febrero 2018 la compañía Esri Colombia trabajó en la implementación de un Centro de Soporte Bilingüe (Inglés – Español) para Esri – el cual se denominaba ISC (International Support Center) y ahora se llama oficialmente Latam Support Center. Esto lo que logró es que quitaran el centro de soporte de Miami, contratando la casa matriz a Esri Colombia para que brindara el soporte a toda América y parte de Europa, traduciendo en ingresos para la compañía, como lo vemos reflejado en sus ingresos operacionales desde los años 2019 y 2020. Este proyecto exigió un gran esfuerzo, pues para lograrlo se debió: adecuar instalaciones físicas, despliegue de tecnología, selección y entrenamiento de personas idóneas (que en teoría supieran ArcGIS y fueran 100% bilingües) y estar alineados con los requerimientos de Esri Inc. (casa matriz) con respecto a contratos, informes, entrenamientos, precios y tarifas, entre otros.

Tabla 3. Indicadores Financieros Esri

INDICADORES FINANCIEROS	2017	2018	2019	2020
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	10,68	9,99	15,73	11,03
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	97,15	97,45	98,35	98,63
MARGEN NETO	7,29	6,91	9,09	9,47
MARGEN BRUTO	50,58	49,91	51,76	52,28
MARGEN OPERACIONAL	10,85	8,45	13,42	10,10
MARGEN EBITDA	13,94	9,39	12,51	13,18

Vemos que la empresa tiene un Retorno sobre los activos muy favorable superior al 5% en los años de estudio, destacando los años 2019 y 2020, lo que nos muestra que la empresa viene usando eficientemente sus activos, esto obedece a la buena gestión, control de costos controlados y estimados. También se resalta en el 2019 la venta ELA, la cual es un tipo de acuerdo, donde se venden paquetes de software ilimitado, servicios profesionales, entre otros, lo que genera grandes utilidades y tiene una participación líder por concepto de ventas. Este acuerdo se hace anual y el precio normalmente cuesta \$1.000 Millones de pesos o más. No obstante, a pesar que las ventas por EIA en el año 2020 fueron superiores, hubo una disminución en las ventas por Hardware, Mantenimiento, Entretenimiento, también subieron los altos costos de mercancía para el año 2020 debido a cambios en la TRM por temas de pandemia a nivel mundial, lo que hizo que el Roa tuviera una disminución con respecto al año anterior.

Así mismo, se observa como el retorno sobre el capital (ROE) es mayor que el ROA. Lo que significa el hecho de haber financiado parte del activo empresarial con deuda, sin embargo, la empresa cuenta con una gran cantidad de activos adecuada para sobrellevar la deuda. Ahora bien, es importante observar que los activos corrientes, sean activos suficientes para pagar la deuda y que, a su vez, tengan una alta rotación, es decir, que pueda generar un flujo de dinero constante que asegure poder cumplir oportunamente con sus pagos.

Con relación al Margen Neto, se encuentra dentro del promedio, presentando un incremento notable en los años 2018, 2019 y 2020, ahora bien, estos indicadores reflejan los altos costos de venta que maneja Esri porque el software proviene de EEUU, y su precio está en dólares, por ende, un aumento en la

TRM implica aumentar el precio final del software a los clientes, complicando algunas oportunidades de venta por el reducido presupuesto que manejan las entidades públicas y privadas para inversión de software.

En referencia al Margen Bruto, también se observa un comportamiento creciente a excepción de los años 2018 donde la empresa tuvo un incremento notable en los costos de venta de sus productos. Pero gracias a la estrategia de integración hacia adelante que viene desarrollando Esri, por medio de alianzas con empresas, que son sus clientes y que a través de ellas pretende ganar más posicionamiento y participación en el mercado, ofreciendo un mejor soporte técnico, lo cual ha traído relaciones duraderas en el tiempo con sus clientes.

Finalmente, se observa cómo actúa el margen EBITDA lo cual está relacionado con las importaciones de infraestructura que están sujetas a aranceles (GPS Trimble, servidores, etc.), y además los impuestos que se pagan por el software. Al aumentar los aranceles se aumenta el gasto de Esri Colombia lo que se traduce en menor rentabilidad o aumento de precios de los productos a los clientes.

ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)

6.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CONSOLIDADO DEL RISE (RIESGOS Y FORTALEZAS)

Las primeras impresiones sobre los resultados obtenidos muestran que Esri tiene un promedio de 89.43% de todos sus factores, presentando un puntaje inferior a la media en el factor de nuevos mercados y cultura organizacional. Como se observa en la siguiente figura.

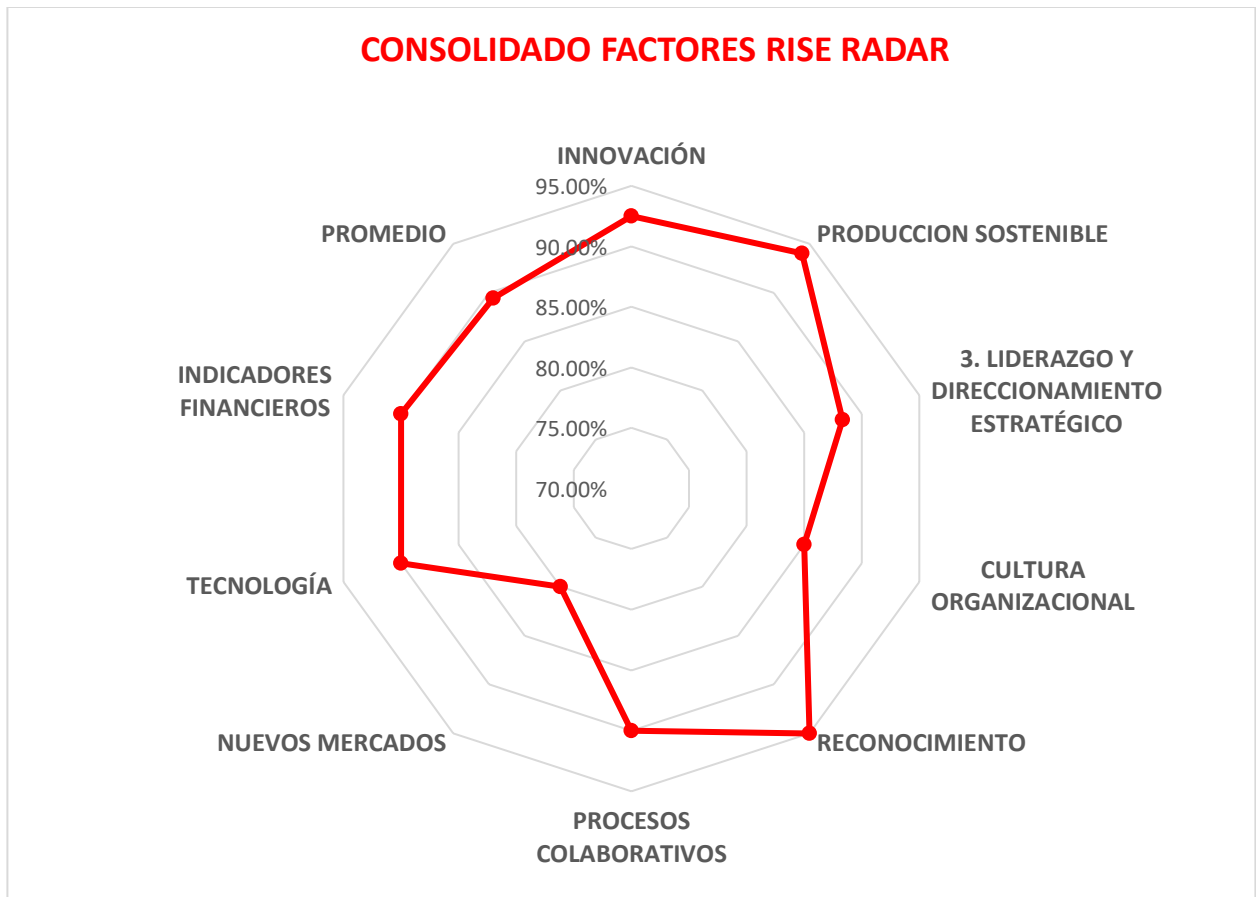


Ilustración 1. Consolidado Factores RISE Radar

Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

El resultado obtenido en el factor de nuevos mercados (80%) muestra el grado de influencia de Esri en nuevos segmentos de mercados en otros países como los siguientes:

En la educación por medio de la plataforma ArcGIS, Esri dota a la comunidad educativa de mapas inteligentes que funcionan como herramientas para desarrollar nuevas formas de entender el mundo.

En el sector de las telecomunicaciones ofrece un software de infraestructura geoespacial, que permite a las empresas tomar mejores decisiones con respecto a los patrones que arrojan los datos de sus competidores.

Vemos también como Esri propone una solución para el transporte público a través de la gestión y optimización de rutas para tener una mejor movilidad y menor contaminación ambiental.

Esri desde su dirección, ha incursionado en nuevos sectores, segmentando su mercado, agrupando a sus clientes potenciales por sector, con el objeto de estudiar con mayor precisión sus necesidades y ser la

opción más eficiente para su cliente, tanto en el área pública como privada. Es una tarea que ha venido implementando no solo a nivel nacional sino también en otros países como Ecuador, Panamá, entre otros. Sin embargo, no en todos los países se llega a los mismos sectores por políticas de gobierno, altos costos de aranceles o impuestos que hacen que, aunque se tenga plenamente identificado un segmento no se llega con la misma fuerza que se quisiera porque hay variables externas de tema político y cultural que hacen que existan barreras y se tengan que enfocar en otros segmentos que son restables, tienen viabilidad financiera y un alto impacto positivo en el medio ambiente y la comunidad.

Ahora bien, otro aspecto que también suma en el sector de nuevos mercados es la dimensión ambiental, toda vez que Esri cuenta con una política firme de responsabilidad social empresarial ajustada a estándares internacionales, buscando en su trabajo reducir el consumo energético, disminuir la huella ambiental en sus actividades y gestionar inteligentemente sus emisiones, consumos y residuos, también son un soporte para aquellas organizaciones que trabajan por la conservación del medio ambiente, energía verde entre otros.

Lo anterior revela que, aunque se viene haciendo un trabajo destacado, todavía en el sector de nuevos mercados falta mucho por hacer para la empresa Esri y esto coincide con los resultados obtenidos, aún se debe trabajar por ser un referente a nivel nacional e internacional, por hacerle un seguimiento a la huella que están dejando con sus acciones con respecto al impacto económico, social, ambiental, estableciendo objetivos claros que lleven a mostrarle al mundo lo que Esri le retribuye a la sociedad convirtiéndola en una empresa ejemplar de talla mundial que fácilmente su nombre sea identificado por su gran labor digna de reconocimientos y distinciones.

Otro factor que arrojó un resultado inferior a la media es el de cultura organizacional, La empresa Esri Colombia tiene una estructura organizacional funcional donde se aprecia una especialización por departamentos como lo son el departamento de ventas, mercadeo, departamento de negocios de relaciones públicas y alianzas, departamento de servicio al cliente, consultoría, entretenimiento y estos se subdividen en áreas especializadas. En estas áreas solo se puede evidenciar según el organigrama, los Gerentes de áreas y no se establece en el organigrama cómo trabajan estos como equipo desde cada área, es decir, quienes dependen de ese coordinador, cual es la jerarquía o en su efecto si tienen personal a cargo. Al ser Esri una empresa tan grande, la comunicación juega un papel fundamental por lo que se

requiere que esta sea continua, permanente y clara, teniendo claramente identificado cada jefe de cada área para que no se caiga en contradicción de doble mando para poder cumplir con éxito el logro de los objetivos.

Así mismo, vimos que la dimensión económica dentro del factor anteriormente mencionado, tuvo una calificación del (60%), Este puntaje se debe a que la compañía presenta debilidad al desarrollar mecanismos que le permiten evidenciar un mejor desempeño estratégico y continuo con respecto al impacto en la sociedad.

Los riesgos identificados se listan como (figura 2):

Nuevos segmentos de mercados: El enfocarse en muchos segmentos de mercado a la vez, tiene una desventaja, como se describió anteriormente, se gasta en ocasiones mucho esfuerzo, recursos y por variables externas no se logra consolidar o llevar al nivel deseado haciendo que se descuiden sectores que requieren mayor atención y que si se estable un mecanismo de penetración y fidelización de clientes permitirá a corto plazo ganar mejor posicionamiento de mercado.

Cultura organizacional: a pesar de que Esri es una empresa con una fuerte convicción del impacto social y ambiental que hace en el lugar donde se encuentra y de la política de responsabilidad social que maneja, se observó que invierte en proyectos a corto plazo destinando recursos y apoyando incluso a organizaciones en pro de cuidar el medio ambiente pero aún queda mucho por hacer, al incursionar en proyectos estratégicos claramente visibles a largo plazo con alto impacto a nivel nacional e internacional que lleven a la empresa a tener una distinción y reconocimiento a nivel local e internacional en el sector que pertenece la empresa.

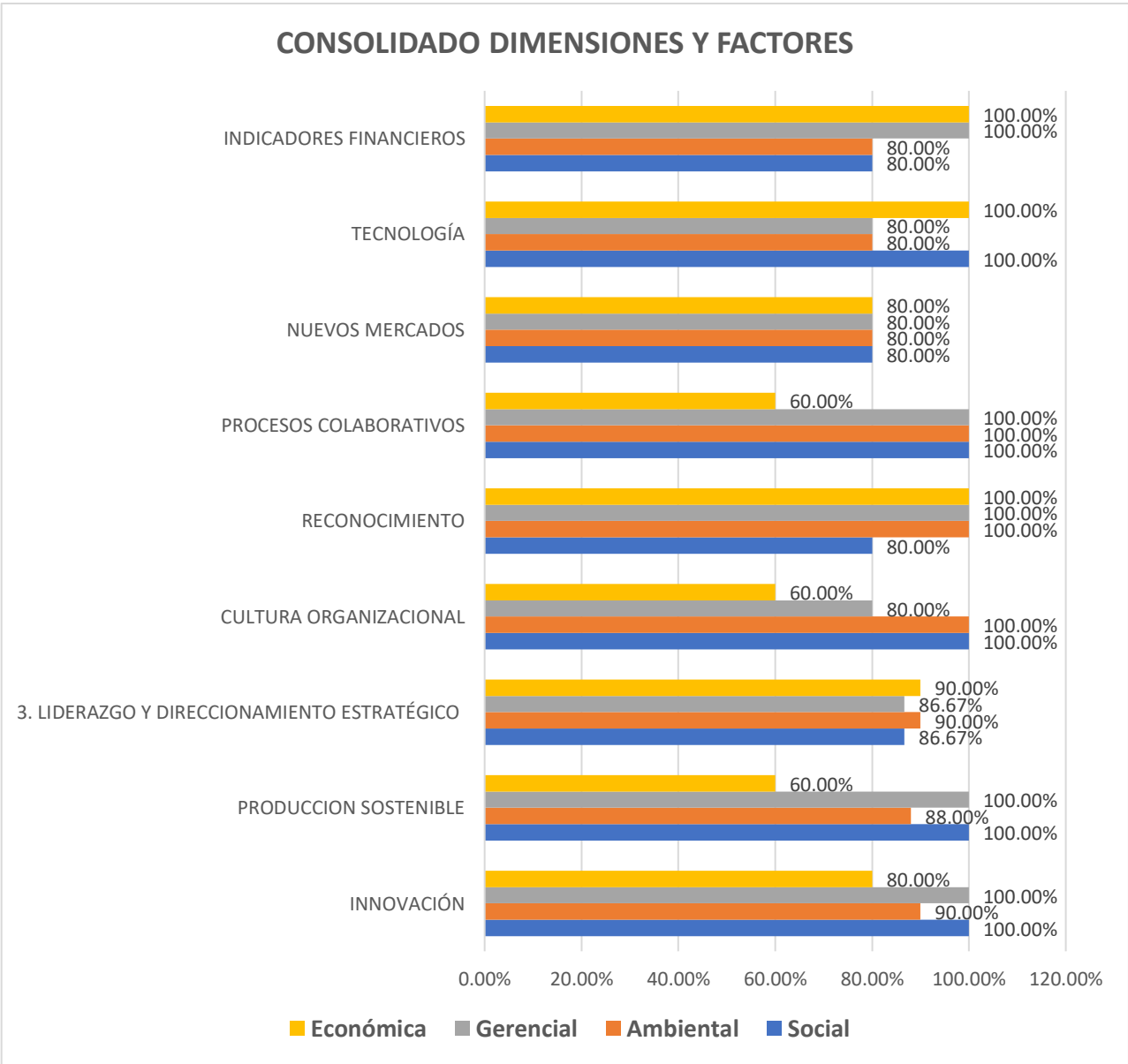
Como fortalezas se pueden identificar (figura 2):

El reconocimiento: la empresa en la actualidad tiene un nivel destacado, siendo un referente en el sector, con amplia experiencia en el manejo de software, teniendo una gran aceptación en el mercado a la hora de optar por soluciones eficientes y con un alto grado de innovación hacen que la empresa tenga una proyección líder en el mercado local.

Producción sostenible: El desarrollar un modelo de negocio sostenible por medio de alianzas estratégicas con sus proveedores y clientes, buscando la certificación en la mayoría de sus procesos, así

como también el cuidado del medio ambiente desde la parte interna como externa de la organización hace que este factor sea una fortaleza para Esri, lo cual habla mucho de su gestión estratégica y presupuestal de la compañía en lograr los objetivos plenamente establecidos.

Ilustración 2. Consolidado de Dimensiones y Factores



Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

DESCRIPCIÓN DE RIESGOS Y FORTALEZAS ENCONTRADOS POR FACTOR RISE

7.1. Innovación

En general el factor de Innovación se puede identificar altos porcentajes de innovación, en las dimensiones social, ambiental y gerencial con un porcentaje del 100%, cabe resaltar que la empresa incorpora dentro de su sistema integrado web y móvil el modelo de desempeño organizacional sostenible, para la medición de los indicadores de los componentes ambientales: agua, aire, suelo y biodiversidad enfocados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Dentro de la dimensión económica podemos encontrar uno de los porcentajes más bajos debido a la falta de redefinir los indicadores de productividad en la cadena de valor y la falta de implementación de un clúster local robusto que le permita la expansión y el fortalecimiento de su músculo económico.

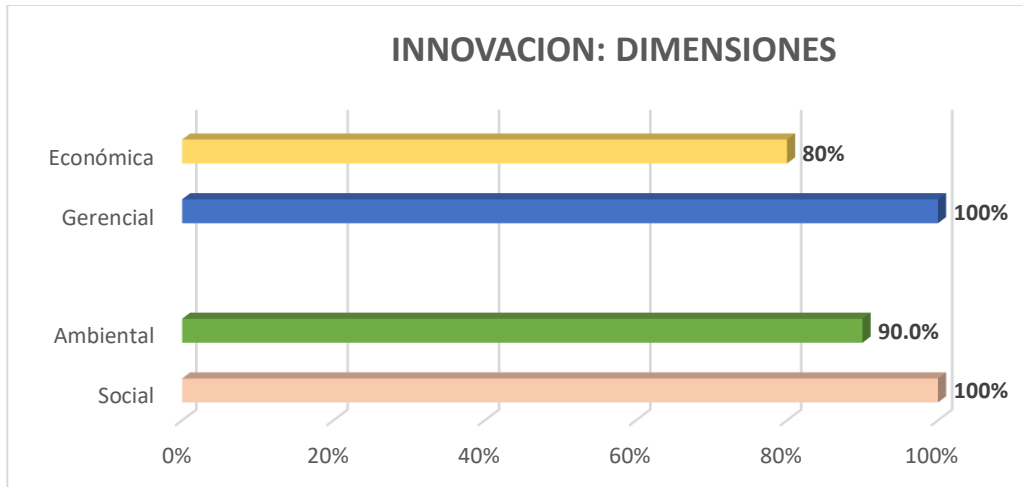
Tabla 4. Innovación

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	5	100%	92,5%
Ambiental	Ecodiseño	5	90,0%	
	Economía circular	4		
Gerencial	Tipo de innovación	5	100%	
Económica	Creación de Valor	4	80%	

Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

Es interesante descubrir como la compañía ESRI integra a sus modelos de desempeño los ODS, dentro de su responsabilidad social empresarial, los cuales impactan de manera significativa los proyectos de innovación social y se articulan en el 6. Agua limpia y saneamiento, 7. Energía asequible y no contaminante, 12. Producción y consumo responsable, 13. Acción por el clima y 15. Vida de ecosistemas terrestres.

Figura 2. Innovación Dimesiones



Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

7.2. Producción sostenible

Esri es una organización que claramente destaca por sus planes, sellos y certificaciones ambientales, el más importante es el reconocimiento con el nivel oro en "Best in Business" de Inc, que celebra a las empresas que tienen un impacto extraordinario en sus comunidades, sus industrias, el medio ambiente o la sociedad. Esri fue premiada con el nivel oro (el más alto) por su trabajo en la respuesta a la pandemia COVID-19, así como por abordar eventos como huracanes, incendios, terremotos, derrames de petróleo y otros desastres a través de su Programa de Respuesta a Desastres. Esri recibe su reconocimiento por su trabajo en el mapeo COVID-19.

Uno de los potenciales de Esri, lo podemos encontrar en el factor de producción sostenible en una dimensión social del 100% y ambiental del 88%, lo cual se puede justificar en:

Gestión Integral del agua, mediante georreferenciación de los puntos de captación y vertimiento, permite calcular la huella hídrica en sus componentes huella azul (agua captada para su uso doméstico e industrial) y huella gris (agua vertida).

Emisiones, permite calcular la huella de carbono de las emisiones de gases de efecto invernadero – GEI emitidos por efecto directo o indirecto y la eficiencia energética, a través de geolocalización de las fuentes de emisión identificando aquellas que generan mayor impacto.

Biodiversidad, permite ingresar los monitoreos de fauna y flora para realizar análisis de áreas de repoblamiento, liberaciones y reforestaciones, mediante la ubicación de las especies presentes en el área de estudio y visualización de las especies liberadas y repobladas.

Residuos, permite registrar los volúmenes de residuos sólidos generados y clasificados para realizar su respectiva gestión, mediante la visualización de sitios de acopio y volumen de generación de residuos orgánicos, reciclables y peligrosos para identificar rutas de recolección, transporte y determinar eficiencias.

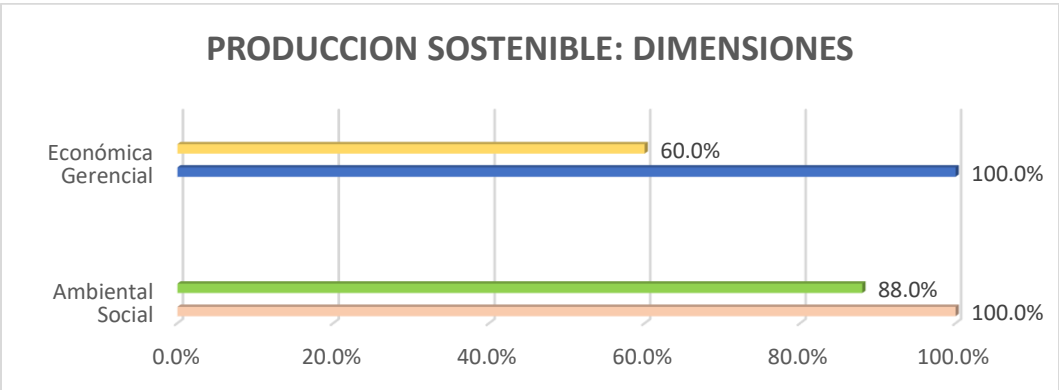
Tabla 5. Producción Sostenible

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/o insumos para la operación	5	100%	100,0%	94,0%
	Agua- uso eficiente	4	80%		
Ambiental	Aguas residuales	4	80%	88,0%	
	Energía	4	80%		
	Emisiones Atmosféricas	5	100%		
	Residuos sólidos y/o Basuras	5	100%		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	5	100%	100,0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	4	80%	60,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2	40%		

Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

Una de las principales deficiencias que podemos identificar en la producción sostenible está dentro de la dimensión económica con un nivel del 40% del modelo de negocio que incluye la economía circular, ya que, aunque se conoce los beneficios, no se incluye en su modelo de negocio.

Figura 3. Producción Sostenible Dimensiones



Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

7.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico

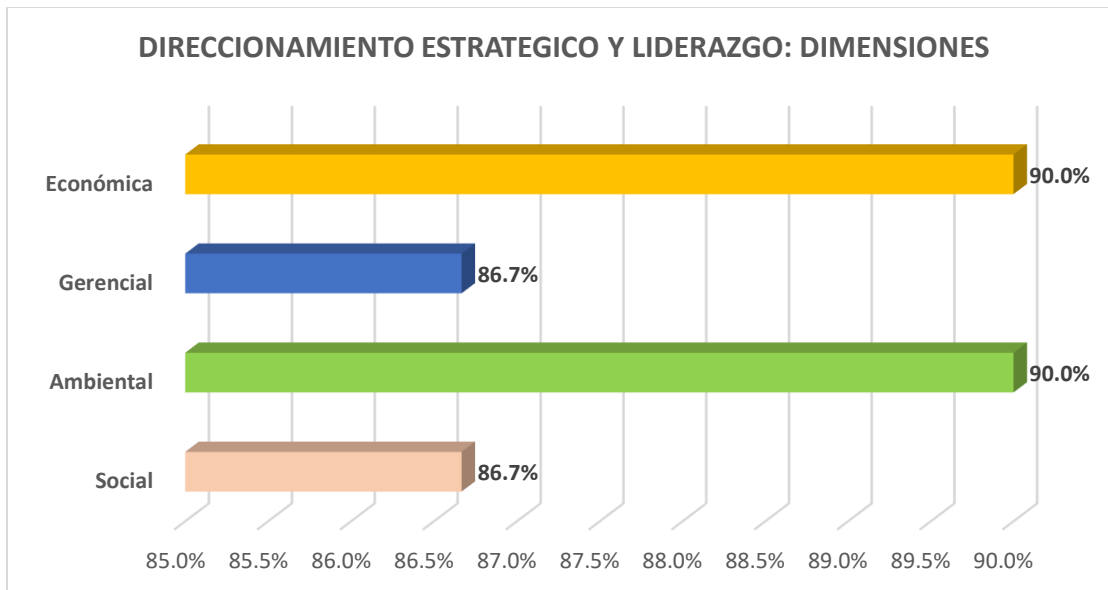
Sobre la evaluación realizada de los diferentes descriptores podemos evidenciar que la empresa trabaja muy fuerte en tendencias sociales, valor de sostenibilidad, estrategias corporativas y tomas de decisiones, la empresa tiene fuertes enfoques en cada una de las dimensiones, buscando estar posicionado, aportar en la sostenibilidad, implementando estrategias que lo llevan a tener dentro de sus socios, al gobierno, empresas privadas y públicas. Cuenta con estrategias enfocadas en apoyar a sus stakeholders en términos de sostenibilidad, apoyando mediante el servicio de posicionamiento, la mejor información para definir estrategias en términos sociales y ambientales.

Tabla 6. Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	5	100%	86,7%	88,3%
	Capacidad de movilización	4	80%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	4	80%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	4	80%	90,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	5	100%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	4	80%	86,7%	
	Gestión del Conocimiento	4	80%		
	Estrategias corporativas	5	100%		
Económica	Análisis de entornos	4	80%	90,0%	
	Toma de Decisiones	5	100%		

Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

Figura 4. Direccionamiento estratégico y Liderazgo Dimensiones



Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

7.4. Cultura organizacional

Se observa que en el factor cultura organizacional se obtuvo una valoración de 85%. En la dimensión económica, en el descriptor valor compartido, se obtuvo un puntaje de 60%, lo cual ubica este descriptor en el nivel 3. Este puntaje se debe a que la compañía a pesar de tener sedes en países en vía de desarrollo carece de campañas o estrategias que contribuyan al desarrollo de las comunidades. Su expansión a distintos países se debe más al beneficioso económico de contratar mano de obra más barata y de atraer posibles clientes en estos países.

La dimensión gerencial, en el descriptor gerencial, se obtuvo un puntaje de 80%, lo cual ubica a este descriptor en el nivel 4. Lo anterior se debe principalmente a las nuevas estrategias de reuniones y conferencias llamadas “Key Speakers” que ha venido implementando la compañía en los últimos meses. Estas campañas las cuales están a cargo de directivos y colaboradores buscan mejorar las capacidades comunicativas entre las distintas áreas de la organización, así como la de socializar nuevas estrategias empresariales y novedades en el campo de los Sistemas de Información Geográfica (GIS).

Por otro lado, las dos dimensiones en donde mejor puntuación tuvo la organización son las ambientales y sociales. En la ambiental, en el descriptor de cambio de paradigmas, se obtuvo una puntuación de 100% y se ubicó en el nivel 5. Por su carácter de prestación de servicios tecnológicos, la compañía ESRI no es responsable de producir desperdicios industriales o químicos, ni del tratamiento de aguas residuales, ni de arrojar contaminantes al aire. ESRI ha desarrollado un modelo llamado MODOS (Modelo de

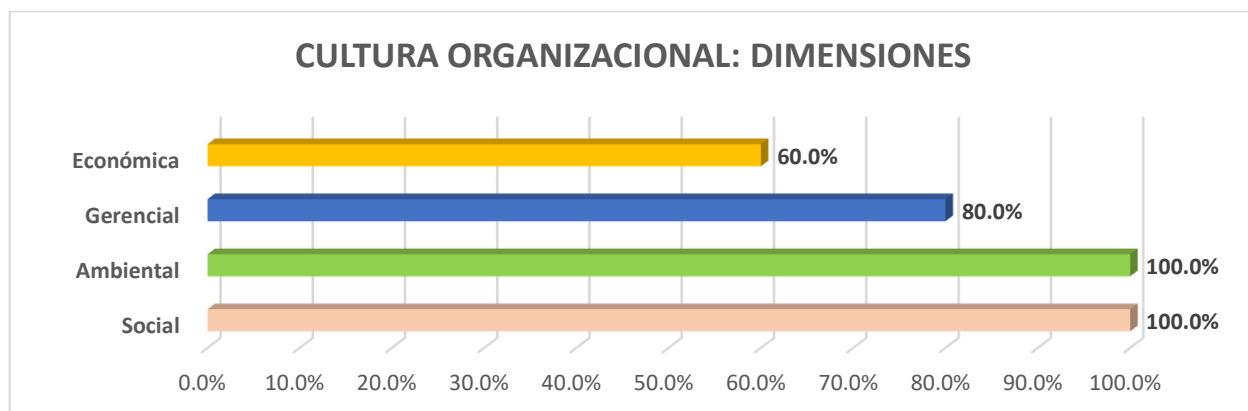
Desempeño Organizacional Sostenible) el cual busca desarrollar un sistema integrado que permita la medición de los diferentes factores ambientales tales como: aire, agua, biodiversidad y suelo (ESRI, 2022). Por otro lado, en la dimensión social, en el descriptor ambiente laboral se obtuvo una calificación de 100 y se ubicó en el nivel 5. Esta calificación se obtuvo debido a la estrategia creada e implementada llamada “Esri es Gente”. Esta estrategia busca sensibilizar y dar a conocer la labor de los colaboradores de ESRI. Por otro lado, la compañía ha implementado prácticas de pausas activas para el personal que trabaja en el área del servicio al cliente y un programa de laboratorios de entrenamiento que buscan que los colaboradores adquieran nuevas habilidades que les permiten crecer dentro de la organización y alcanzar mejores oportunidades.

Tabla 7. Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	5	100.0%	85.0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	5	100.0%	
Gerencial	Comunicación	4	80.0%	
Económica	Valor Compartido	3	60.0%	

Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

Figura 5. Cultura Organizacional Dimensiones



Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

7.5. Reconocimiento

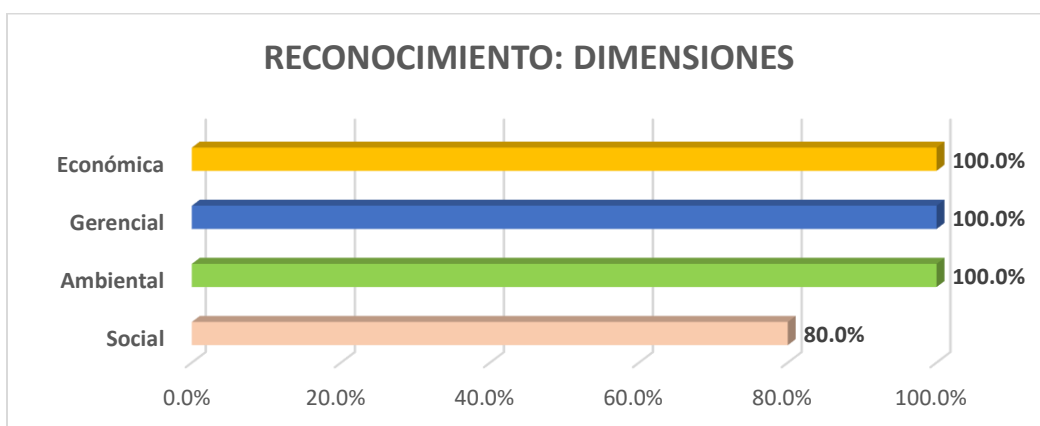
Se observa que en el factor reconocimiento se obtuvo una valoración de alta de 95%. Eso se debe principalmente a la gran gestión que se hace por parte del área de recursos humanos para garantizar el bienestar entre sus colaboradores. En la dimensión económica, en el descriptor valoración en el trabajo se obtuvo una calificación de 100% y se ubicó en el nivel 5. Esta valoración se da principalmente al programa de programa de laboratorios de entrenamiento con el cual la organización busca que sus colaboradores aprendan nuevas habilidades que les permitan avanzar en su carrera profesional dentro de la compañía. Por otro lado, la dimensión gerencial, en el descriptor prácticas de motivación tuvo una calificación de 100% y se ubicó en el 5. Lo anterior obedece a que la compañía siempre está a la vanguardia en la creación de mapas de distintas áreas geográficas agregando componentes de diseño, visualización y de ciencia de datos. En la dimensión ambiental, en el descriptor de trabajador con consciencia ambiental, se obtuvo una calificación de 100%, lo ubica a este descriptor en el nivel 5. La razón de este puntaje es que los colaboradores de la organización son conscientes del impacto que tienen las actividades humanas en los componentes ambientales como el agua, el aire, suelo y biodiversidad. Es por esto que conjuntamente se han desarrollado aplicativos que buscan medir las huellas carbono, monitorear la fauna y flora, registrar volúmenes de residuos y calcular la huella hídrica. Finalmente, en la dimensión social, más específicamente en el descriptor felicidad en el trabajo se obtiene un puntaje de 80%, ubicando a esta dimensión en un nivel 4. Este es el resultado que varía del resto debido a que aunque se cuenta con una caracterización para medir la felicidad en el trabajo, esta no abarca a cabalidad ciertos factores que influyen al momento de decidir qué tan feliz se es dentro de la organización.

Tabla 8. Reconocimiento

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	4	80.0%	95.0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	5	100.0%	
Gerencial	Prácticas de motivación	5	100.0%	
Económica	Valoración en el trabajo	5	100.0%	

Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

Figura 6. Reconocimiento Dimensiones



Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

7.6. Procesos colaborativos

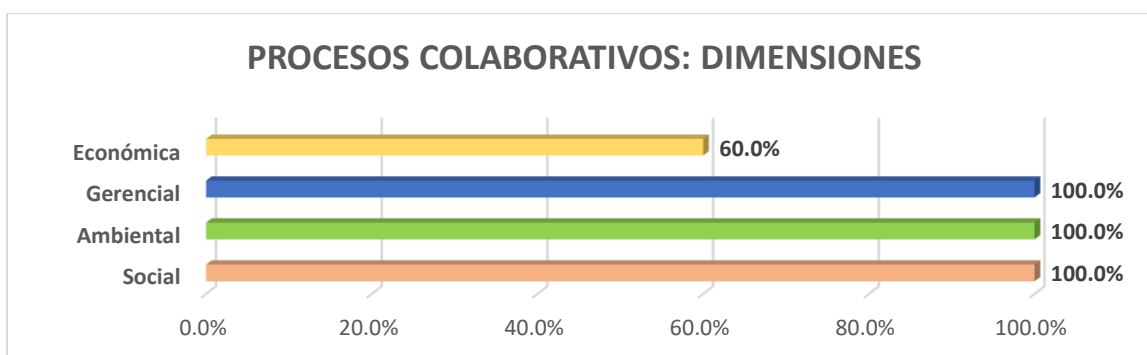
Se observa que en el factor reconocimiento se obtuvo una valoración alta de 90%. En la dimensión económica, en el descriptor voluntariado corporativo se obtuvo este puntaje ya que la organización a pesar de no tener un plan de acción de voluntariado tiene un programa de sensibilización para motivar a los colaboradores a que se impliquen en acciones de voluntariado. Ahora bien, en la dimensión gerencia, en el descriptor Acuerdos- Negociación- Consensos, se obtuvo una calificación de 100% y se ubicó en el nivel 5. En esta dimensión cabe resaltar que la organización cuenta con semilleros de investigación y anualmente desarrolla una serie de conferencias con la participación de varios invitados a nivel nación e internacionalizar para compartir las últimas novedades del sector de GIS. Por otro lado, en el sector ambiental, descriptor Seguridad en el Trabajo, se le da una calificación de 100 y se ubica en el nivel 5 debido a que todos sus colaboradores cuentan con servicios de salud y cada tanto la compañía distribuye entre sus colaboradores elementos de protección como cascos, botas y demás indumentaria para garantizar la seguridad en el trabajo. Finalmente, en la dimensión social, descriptor asociatividad, se le da otorga un puntaje de 100% ubicándolo en el nivel 5. Esto se da debido a que la compañía cuenta con un programa de Bussiness Partners el cual construye alianzas con gremios, asociaciones, ONGs y desarrolladores para conjuntamente desarrollar soluciones de GIS con las ultimades novedades del mercado.

Tabla 9. Procesos Colaborativos

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	5	100.0%	90.0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	5	100.0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	5	100.0%	
Económica	Voluntariado corporativo	3	60.0%	

Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

Figura 7. Procesos Colaborativos Dimensiones



Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

7.7. Nuevos mercados

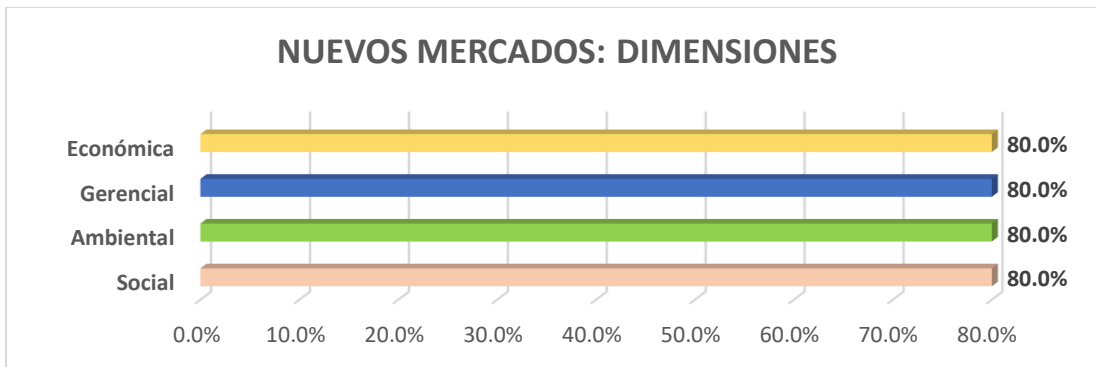
El servicio que presta la empresa tiene un amplio espectro de mercados y clientes que van desde Gobierno nacional, educación, comercio y negocios, infraestructura y transporte hasta recursos naturales y ONGs, brindando un servicio que puede ser aplicado para varios usos con el enfoque que promulga la empresa como indican en el origen de su creación en su página web "...planeación geográfica y a las ciencias ambientales, para ayudar a resolver algunos de los problemas más difíciles del mundo, apoyando el importante trabajo de sus usuarios y un franco compromiso con la ciencia, la sostenibilidad, la comunidad, la educación, la investigación y el cambio positivo".

Tabla 10. Nuevos Mercados

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	4	80,0%	80,0%
Ambiental	Mercados Verdes	4	80,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	4	80,0%	
Económica	Estrategia comercial	4	80,0%	

Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

Figuras 8. Nuevos Mercados Dimensiones



Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

7.8. Tecnología

Analizando a Esri en el factor tecnología, teniendo en cuenta que el producto de Esri gira en torno a esto y que brinda a sus clientes una ayuda tecnológica de geolocalización, permitiendo darle una información más profunda, para una mejor toma de decisiones frente a las necesidades a cubrir con estos datos. En ese sentido vemos como lo socios de Esri tienen acceso a la información y que apoya a las comunidades científicas para obtener mejor información y avanzar en la recolección de datos con su tecnología.

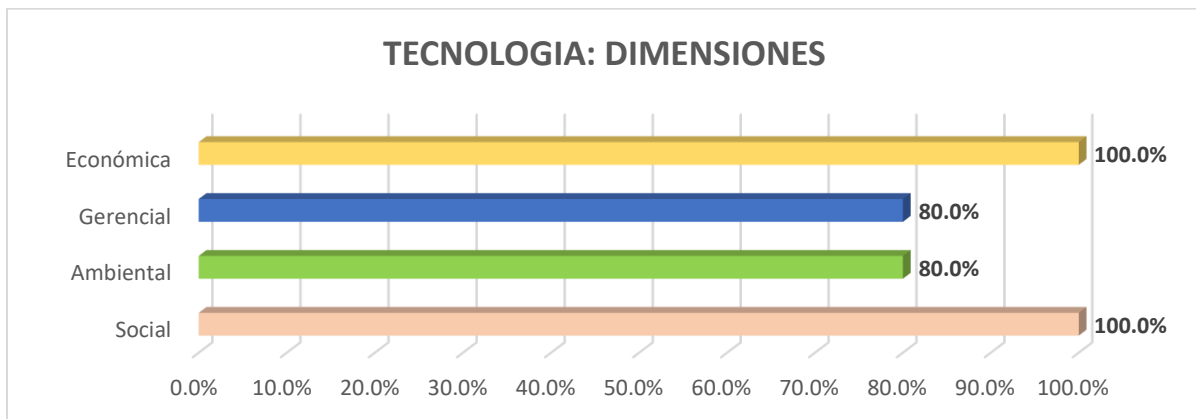
Buscan impulsar con el uso de esta tecnología más inversión ambiental al identificar mejores zonas con problemáticas a atender, por ello la calificación obtenida en sus dimensiones.

Tabla 11. Tecnología

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	5	100,0%	90,0%
Ambiental	Tecnologías limpias	4	80,0%	
Gerencial	Prospectiva	4	80,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	5	100,0%	

Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

Figura 9. Tecnología Dimensiones



Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

7.9. Indicadores Financieros

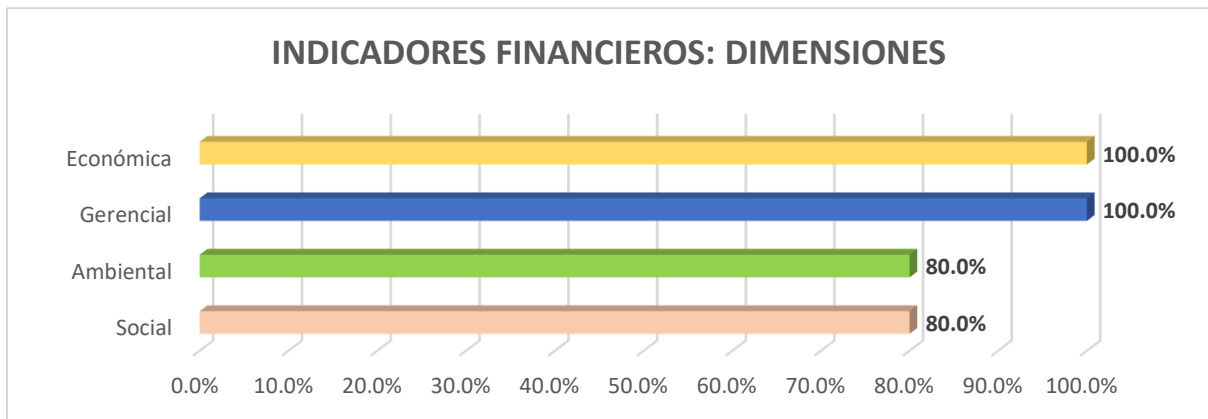
En este factor podemos observar cómo Esri ha venido presentando un comportamiento creciente los años objeto de estudio, presentando un retorno un Retorno sobre los activos muy favorable superior al 5%, destacando los años 2019 y 2020, lo que nos muestra que la empresa viene usando eficientemente sus activos, esto obedece a la gestión estratégica corporativa que viene implementando, control de costos controlados y estimados. Adicionalmente se observa que Esri es una empresa líder en el sector por su impacto en el cuidado del medio ambiente y a través de alianzas con los stakeholders, liderando iniciativas que buscan reducir la huella de carbono con acciones alineadas a estándares mundiales.

Tabla 12. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	4	80,0%	90,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	4	80,0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	5	100,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	5	100,0%	

Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

Figura 10. Indicadores Financieros Dimensiones



Fuente: (Barragan, Bonilla, Daza, & Perdomo, 2022)

PRESENTACIÓN DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA

La ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta por el equipo consultor para Esri Colombia tiene en cuenta los factores en riesgo según el modelo RISE. Cada una de las acciones propuestas para el efectivo desarrollo de la ruta de Innovación, tuvo en cuenta una priorización dependiendo de la necesidad de la implementación en cada dimensión de los factores que requieren pasar al nivel deseado.

Para lo cual se estableció la siguiente referencia:

- Urgente (1): Indica que la actividad se requiere desarrollar de manera inmediata
- Muy importante (2): La actividad es de alta importancia y atención para la empresa.
- Importante (3): Pueden colocarse en desarrollo después de las actividades del nivel anterior
- Relativo (4): Son actividades que se van a desarrollar después de comenzar con las importantes.

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 innovación y en concreto con los descriptores Modo de innovar y Creación de valor los cuales pertenecen a la dimensión social y económica respectivamente.

Desde el factor de cultura organizacional, se necesita trabajar para mejorar las dimensiones Gerenciales y Económicas. Se definió un nivel de prioridad de 2 debido a la importancia de la dimensión se espera que en el transcurso de dos meses estas dimensiones se mejoren dentro de la organización. Por otro lado, el factor de procesos colaborativos se encuentra en un muy buen nivel y solo se requiere trabajo en la dimensión económica, la cual se evaluó con un nivel de prioridad de 3 y se espera que en dos meses se logre mejorar.

Analizando las oportunidades de mejora en el factor de Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, se identificaron dos actividades a realizar respecto a la dimensión Social y se establecieron sus respectivas prioridades y tiempo de ejecución:

ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo de sesiones especiales presenciales o virtuales para que el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencie con indicadores en toda la empresa.	3	12												
Implementación y evaluación de programas para mantener el código ético y la política anticorrupción, que estén incluidos en el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional, permeando a todos lo stakeholders. Medición de sus resultados y comparación con estándares internacionales, de tal manera que sus resultados sirvan de insumo para los proyectos estratégicos.	1	12												

Ilustración 3. Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

Para el caso del factor de Tecnología, se debe implementar una oportunidad de mejora frente a la dimensión Gerencial y se evidencia la actividad así:

ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realización de ejercicios de prospectiva y tendencias de manera periódica, para incorporarlos en su planeación estratégica, incluyendo lo relativo a transferencia tecnológica a sus stakeholders.	1	3												

Ilustración 4. Tecnología

Evidencian los factores de Nuevos Negocios y teniendo en cuenta que estamos analizando una sucursal de una zona específica, se trabaja identifica una actividad de dimensión estratégica y que busca que los productos y servicios estén alineados a las necesidades de los mercados internacionales:

ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reorientación de productos/servicios y estrategias en concordancia con las necesidades de los mercados Internacionales	3	6												

Ilustración 5. Mercados Internacionales

Con el mercado cambiante y en crecimiento, las empresas están en constante monitoreo de los cambios y buscando mejoras en su gestión para ser competitivos. Mediante la implementación de la Ruta de la Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE) se detectaron las oportunidades de mejora entre los diferentes factores que apalancan la empresa como son innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros, con las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica por cada uno de estos factores, sobre esto se desarrollará el plan de actividades para su nivel de prioridad y el tiempo de implementación, con sus respectivos responsables.

Tabla 13. Ruta de Innovación 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		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				US\$	HUMANOS		
Cultura Organizacional	Gerencial	Existen continuamente conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la organización en el ámbito interno y externo, utilizando tecnología de última generación.	2		Trabajadores Internos	2	Gerencia de RH, Director de operaciones
	Económica	La organización es consciente que la inversión en proyectos con la sociedad generan beneficios a mediano y largo plazo.	2			3	
Procesos Colaborativos	Económica	La organización tiene establecido dentro de la estrategia de negocios y del liderazgo corporativo las acciones de voluntariado corporativo	3	\$ 3.000,00	Trabajadores Internos	3	Gerencia de RH

Liderazgo y Direccionamiento o Estratégico	Social	Desarrollo de sesiones especiales presenciales o virtuales para que el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencie con indicadores en toda la empresa.	3	\$ 2.000,00	Consultor externo	12	Gerente general, RH y consultor externo
	Social	Implementación y evaluación de programas para mantener el código ético y la política anticorrupción, que estén incluidos en el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional, permeando a todos lo stakeholders. Medición de sus resultados y comparación con estándares internacionales, de tal manera que sus resultados sirvan de insumo para los proyectos estratégicos.	1	\$ 1.500,00	Trabajadores Internos	12	Gerencia de RH
Tecnología	Gerencial	Realización de ejercicios de prospectiva y tendencias de manera periódica, para incorporarlos en su planeación estratégica, incluyendo lo relativo a transferencia tecnológica a sus stakeholders.	1	\$ 4.000,00	Trabajadores Internos	3	Gerente general y Director de operaciones
Nuevos mercados	Gerencial	Reorientación de productos/servicios y estrategias en concordancia con las necesidades de los mercados Internacionales	3		Trabajadores internos	6	Gerente General; Gerente de Mercadeo y comité directivo
				\$ 10.500,00			

Tabla 14. Cronograma RISE

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Existen continuamente conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la organización en el ámbito interno y externo, utilizando tecnología de última generación.	2	2	■	■										
La organización es consciente que la inversión en proyectos con la sociedad generan beneficios a mediano y largo plazo.	2	3	■	■	■									
La organización tiene establecido dentro de la estrategia de negocios y del liderazgo corporativo las acciones de voluntariado corporativo	3	3	■	■	■									
Desarrollo de sesiones especiales presenciales o virtuales para que el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencie con indicadores en toda la empresa.	3	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación y evaluación de programas para mantener el código ético y la política anticorrupción, que estén incluidos en el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional, permeando a todos lo stakeholders. Medición de sus resultados y comparación con estándares internacionales, de tal manera que sus resultados sirvan de insumo para los proyectos estratégicos.	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realización de ejercicios de prospectiva y tendencias de manera periódica, para incorporarlos en su planeación estratégica, incluyendo lo relativo a transferencia tecnológica a sus stakeholders.	1	3	■	■	■									
Reorientación de productos/servicios y estrategias en concordancia con las necesidades de los mercados Internacionales	3	6	■	■	■	■	■	■						
Desarrollo de sesiones especiales presenciales o virtuales para que el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencie con indicadores en toda la empresa.	3	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación y evaluación de programas para mantener el código ético y la política anticorrupción, que estén incluidos en el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional, permeando a todos lo stakeholders. Medición de sus resultados y comparación con estándares internacionales, de tal manera que sus resultados sirvan de insumo para los proyectos estratégicos.	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realización de ejercicios de prospectiva y tendencias de manera periódica, para incorporarlos en su planeación estratégica, incluyendo lo relativo a transferencia tecnológica a sus stakeholders.	1	3	■	■	■									
Reorientación de productos/servicios y estrategias en concordancia con las necesidades de los mercados Internacionales	3	6	■	■	■	■	■	■						

CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

Se destacan dimensiones como producción sostenible e innovación con los puntajes más altos, debido al modelo de negocio desarrollado, ajustado estratégicamente para crear alianzas con clientes internos y externos de la empresa convirtiendo una relación de intereses más sólida a lo largo del tiempo, buscando siempre la forma de certificar sus procesos, los cuales acreditan su arduo trabajo en ser una empresa que busca la excelencia que procura impactar positivamente a la comunidad y el medio ambiente para retribuirle de alguna manera todo lo que la sociedad a su vez le ha dado, ya sea desarrollando estrategias internas con su equipo de trabajo, como impulsando con la información brindada por su tecnología el mejor enfoque para la inversión de sus clientes.

Los índices por los que se debe trabajar con mayor detenimiento, que arrojaron los puntajes más bajos tenemos nuevos mercados, teniendo en cuenta que Esri tiene presencia en varios continentes y oficinas regionales, en este trabajo estamos evaluando la oficina de Colombia, que abarca Colombia, Ecuador y Panamá y teniendo en cuenta las calificaciones de referencia donde la calificación más alta es la expansión a otros continentes, se evidencia que debe fortalecer el mercado en esta región y dentro de sus variados frentes afine sus esfuerzos comerciales para fortalecer aquellos sectores que tienen mucha proyección de crecimiento y así fijar políticas que vuelvan estos sectores más robustos, con mayor participación para Esri.

Finalmente, en temas de cultura organizacional, está llamada a consolidar y velar por una clara comunicación a nivel interno y externo en todos los mandos de la compañía, así mismo se observó la poca proyección de proyectos con impacto social a largo plazo.

Se realizó el plan RISE de los factores de Cultura Organizacional y de Procesos Colaborativos. Para cada uno de los factores se definió las dimensiones, el nivel de prioridad, los recursos (humanos y económicos), la duración en meses y los responsables a cargo de esta actividad.

Se sugiere la implementación de un área encargada de los procesos de administración e innovación con el fin de generar a través de la cultura organizacional la transformación que se desea para el desarrollo de proyectos estratégicos dentro del impacto social.

Es importante que la Compañía, dimensione diferentes factores competitivos que aporten a la Gerencia Tecnológica la incorporación de tendencias, con el fin de construir bases de conocimiento para sus empleados y el alineamiento con los procesos regulatorios para lograr altos estándares de Calidad.

Se considera importante la implementación de programas transversales para el fortalecimiento del código ético y política anticorrupción dentro del direccionamiento estratégico para lograr los resultados deseados en cada uno de los proyectos estratégicos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Open innovation Innoget. (2010, noviembre 4). *El concepto de open innovation (innovación abierta)*.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-open-innovation-innovacion-abierta/>

Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2019). *RISE- Aplicativo 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.

Heinsohn. (2017). *Quiénes Somos*. Obtenido de https://www.heinsohn.com.co/quienes_somos/

Esri. (s.f.). <https://www.esri.co/es-co/nosotros/sobre-esri/nuestra-historia>. Obtenido de www.esri.co.

Esri. (2022). *blog.esri.es*. Obtenido de [blog.esri.es: https://blog.esri.es/entrada-de-blog/arcgis-sistema-estrategico-innovador-agencias-cartograficas/](https://blog.esri.es/entrada-de-blog/arcgis-sistema-estrategico-innovador-agencias-cartograficas/)

Elaboración Propia. (s.f.).

Barragan, L., Bonilla, A., Daza, S., & Perdomo, J. (09 de 2022). Resultado consolidado modelo RISE. Bogotá D.C.