

**RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:
ENEL-CODENSA**

**JOHANNA CECILIA FLOREZ NIÑO
JONH ALEXANDER MARTINEZ
CARLOS EDUARDO DIAZ REYES**

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de proyectos
Bogotá, Colombia
2020



**RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:
ENEL-CODENSA**

**JOHANNA CECILIA FLOREZ NIÑO
JONH ALEXANDER MARTINEZ
CARLOS EDUARDO DIAZ REYES**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de:

Especialista en Gerencia de proyectos

Director:

Rafael Ignacio Perez Uribe

Modalidad:

RISE

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Especialización en Gerencia de proyectos

Bogotá, Colombia

2020



Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado



RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:

ENEL-CODENSA

Johanna Cecilia Florez Niño¹

Jonh Alexander Martinez²

Carlos Eduardo Diaz Reyes³

Octubre 2020. Bogotá D.C.

RESUMEN

En el presente trabajo se presenta la aplicación del modelo RISE (ruta de innovación y sostenibilidad empresarial) a la empresa Enel-Codensa para la gerencia de HSEQ en la ciudad de Bogotá. Se desarrolló a través de una serie de reuniones virtuales y presenciales, con el gerente de HSEQ y otros colaboradores afines a esta gerencia, en donde cada uno dio a conocer su evaluación respecto a los factores, dimensiones y descriptores del modelo. Una vez realizada la evaluación, esta se recopiló y analizó conforme a los lineamientos del Modelo RISE, para generar estrategias de mejora acordes al modelo, y por último presentarlas a la gerencia de HSEQ de Enel-Codensa. Este informe contempla los siguientes puntos: 1) En Introducción se presenta a la empresa y el sector al que pertenece, 2) el objeto del trabajo o de la consultoría, 3) el plan de trabajo realizado por el grupo de consultoría, 4) la identificación de la empresa, 5) Breve análisis financiero, 6) análisis de innovación y sostenibilidad (RISE), 7) estrategias encontradas en la evaluación del modelo RISE con su cronograma, 8) Conclusiones y recomendaciones y 9) Lista de referencias.

PALABRAS CLAVES

Ruta de innovación RISE, consultoría, sostenibilidad, rentabilidad, gestión de la energía, innovación, direccionamiento estratégico.

¹

² Contador Público. Candidato a MBA y a especialista en gerencia de mercadeo de la universidad EAN.

³ Administrador de empresa. Candidato a especialista en gerencia de proyectos de la universidad EAN.

ASBTRACT

This paper presents the RISE model application based in (route of innovation and business sustainability) in Enel-Codensa company, with focus in the HSEQ area, applied in Bogotá City. It was developed through of virtual and face-to-face meetings with the HSEQ manager and other collaborators related to this area, and each one made his position known and their evaluation regarding the reviewed factors, dimensions, and descriptors of this model. When the evaluation was applied, it was compiled and analyzed according to the RISE Model guidelines, to generated improvement strategies according to RISE model, and finally was presented to HSEQ management of Enel-Codensa. This report includes the following points: 1) Introduction that presents the main characteristics and the sector that the company which belongs, 2) The consulting work goal, 3) The work plan schedule, prepared by the consulting group, 4) The company identification, 5) Brief financial analysis, 6) Innovation and sustainability analysis (RISE), 7) The raised strategies and their schedule, according to the RISE model evaluation results, 8) Conclusions and recommendations and 9) References list.

KEY WORDS

RISE innovation path, consultancy, sustainability, profitability, energy management, innovation, strategic direction.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	9
2. OBJETO DE LA CONSULTORÍA.....	11
3. PLAN DE TRABAJO	11
4. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	12
5. BREVE ANÁLISIS FINANCIERO	14
6. ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE).....	16
6.1. Introducción.....	16
6.2. Presentación y análisis consolidado del rise (riesgos y fortalezas)	17
6.3. Descripción de los resultados metodología RISE.....	21
6.3.1. Innovación	22
6.3.2. Producción Sostenible.....	22
6.3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico.....	24
6.3.4. Cultura organizacional	25
6.3.5. Reconocimiento	26
6.3.6. Procesos colaborativos	27
6.3.7. Nuevos mercados.....	28
6.3.8. Tecnología	30
6.3.9. Indicadores financieros	31
7. ESTRATEGIAS DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA	32
7.1. Estrategias planteadas con base a la Ruta de Innovación.....	32
7.1.1. Factor producción sostenible – dimensión ambiental-1:.....	32
7.1.2. Factor producción sostenible – dimensión ambiental-2:.....	33
7.1.3. Factor producción sostenible – dimensión gerencial:	34
7.1.4. Factor reconocimiento – dimensión ambiental:.....	35
7.1.5. Factor tecnología – dimensión tecnologías limpias:.....	35
7.1.6. Oportunidad – Dimensión Ecodiseño	36
7.1.7. Oportunidad – Valoración Del Trabajo.....	37



7.2. Matriz de estrategias RISE, costos y cronograma	38
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES AL GERENTE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RISE.....	41
9. REFERENCIAS.....	42



LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Plan de Trabajo	12
Tabla 2 - Ficha identificación de la empresa	12
Tabla 3 – Información financiera del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019	14
Tabla 4 - Indicadores del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019	15
Tabla 5 – Resultados financieros 1s - 2020.....	16
Tabla 6 - Fases de la Metodología PROMISE.....	37
Tabla 7 - Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial: Plan RISE (Corto plazo).....	38
Tabla 8 - Cronograma RISE	40



TABLE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019	15
Figura 2. Informe consolidado de factores RISE.	18
Figura 3. Consolidado de factores y dimensiones.	21
Figura 4. Resultados factor Innovación	22
Figura 5. Resultados factor Producción Sostenible	24
Figura 6. Resultados factor Liderazgo y Direccionamiento estratégico	25
Figura 7. Resultados factor Cultura organizacional	26
Figura 8. Resultados factor Reconocimiento	27
Figura 9. Resultados factor Procesos colaborativos	28
Figura 10. Resultados factor Nuevos mercados	29
Figura 11. Resultados factor Tecnología	31
Figura 12. Resultados factor Indicadores financieros.....	32



INTRODUCCIÓN

Codensa nace en el año de 1997 con el propósito de contribuir con el progreso y desarrollo del país en materia energética. Posteriormente, la compañía multinacional energética Grupo Enel, con presencia en 34 países de 5 continentes se incorporó al Core de la compañía. Esto permitió modernizar la infraestructura, ser más competitivos y adelantarse a las tendencias del mercado, según Lucio Rubio, director general de Enel Colombia. Esto llevó a la compañía a convertirse en la electrificadora con más cobertura en el país, logrando llevar energía a más de 3.4 millones de clientes

En la actualidad dentro su estrategia de negocio las compañías decidieron incorporar el logo corporativo global de Enel, para convertirse en Enel-Codensa en el marco de un proceso de transformación que va en línea con la estrategia Open Power del Grupo Enel; abriendo el acceso de energía a más personas, a nuevos colaboradores, al mundo de la energía de nuevas tecnologías, a nuevas formas de gestionar la energía para el consumidor y a nuevos usos sostenibles (Enel-Codensa, 2020)

La prestación del servicio en Enel-Codensa se rige por cuatro pilares fundamentales: Calidad, continuidad, confiabilidad y cobertura, encaminados a ser reconocidos como una compañía socialmente responsable y sostenible con el medio ambiente.

Dentro de los canales de comunicación de la compañía se destacó su política de transparencia con los inversionista dentro de su página web : <https://www.enel.com.co/es/inversionista.html>, y su relación con los clientes a través de plataformas digitales como: Facebook, twitter, whatsapp, chat de servicio y video llamado, además de recepcionar cualquier inquietud del servicio en el correo electrónico: radicacionescodensa@enel.com.

1. OBJETO DE LA CONSULTORÍA

El equipo consultor de la Universidad EAN llevará a cabo la siguiente consultoría de innovación a la compañía ENEL-Codensa en la Gerencia de HSEQ, durante un tiempo de 7 semanas. Los principales objetivos de esta son:

1.1. OBJETIVO GENERAL

- Aplicar un modelo de gestión que permita establecer estrategias para la toma de decisiones que permita dinamizar la Gerencia HSEQ de la Empresa Enel Codensa, mediante la aplicación del Modelo RISE.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la eficiencia de las dimensiones Ambientales, Sociales, Económicas y Gerenciales a través del modelo RISE.
- Identificar opciones de mejora basados en el análisis de los resultados de la Matriz RISE.
- Establecer la Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial (RISE) con su cronograma.

2. PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo establecido fue desarrollado durante un periodo de siete semanas en la empresa ENEL – CODENSA, en donde se limitó específicamente la evaluación a la gerencia de HSEQ. Se estableció en la agenda dos sesiones de reunión con la empresa, donde se presentó la estrategia de implementación del esquema del modelo RISE y la revisión de resultados a través de una presentación del modelo a la luz de la aplicación de la matriz a la gerencia respectiva, tal como se muestra en el siguiente esquema:

Tabla 1 - Plan de Trabajo

Plan de Trabajo - Aplicación Modelo RISE - Enel Codensa (2020)							
Gerencia HSEQ - Check List General							
	Agosto		Septiembre				Octubre
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7
Primer acercamiento Enel-Codensa							
Solicitar / Investigar Información general							
Reunión para aplicación del Modelo RISE							
Desarrollo / Aplicación del Modelo							
Análisis de resultados obtenidos							
Reunión Empresa - Revisión resultados							
Entrega Documento Final							

Fuente: Elaboración Propia

3. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, se relaciona la ficha de identificación de la compañía Enel-Codensa.

Tabla 2 - Ficha identificación de la empresa

IDENTIFICACIÓN	
Detalle informativo de la empresa	
Nombre empresa:	CODENSA S.A ESP
Nombre comercial reconocido	ENEL CODENSA
Fecha de creación:	23 DE OCTUBRE DE 1997
NIT:	830037248-0
Código CIU:	Actividad principal Código CIU: 3514 Actividad secundaria Código CIU: 3513 Otras actividades Código CIU: 7730, 3312
Actividad principal:	Distribución y comercialización de energía eléctrica, así como la ejecución de todas las actividades afines, conexas, complementarias y relacionadas a la distribución y comercialización de energía, la realización de obras, diseños y consultoría en ingeniería eléctrica y la comercialización de productos en beneficio de sus clientes.

Empresa familiar (Si / No) (51% o más de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	NO			
Nombre Representante legal	Francesco Bertoli			
Nombre Contacto:	Fernando Murcia Quijano			
Datos Contacto (correo, celular)	fernando.murcia@enel.com			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	1626 trabajadores			
Número de Trabajadores por áreas.	Enel X	Infraestructura y Redes	Administración, Finanzas y Control	Otras áreas
	401	920	70	305
Dirección y Ciudad:	CRA 13 A NO. 93-66 - BOGOTÁ			
Teléfonos, fijo y móvil	6016060 -			
Página Web:	https://www.enel.com.co/es.html			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido	X	X	X	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Línea 1 - Obras y Proyectos. Línea 2 - Energía de respaldo, Fibra óptica y cableado estructurado. Línea 3 - Mantenimiento de equipos e instalaciones.			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Competidor 1 - Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. (CHEC) Competidor 2 - Empresa de servicios públicos de Medellín y Colombia (EPM) Competidor 3 - Empresa de Energía del Pacífico (EPSA)			

Fuente. Elaboración propia.

4. BREVE ANÁLISIS FINANCIERO

Durante los últimos 4 años el valor de los ingresos de Enel-Codensa se ha venido incrementando de forma constante, tanto así que en el último año fiscal el incremento llegó a ser de 8% en una economía cuyo crecimiento no supera el 3,5%, sucedo explicado principalmente por lo siguiente:

- El crecimiento de la demanda del mercado regulado en 2,27% acumulado año, principalmente en el sector de peajes
- El Aumento de la tarifa promedio durante en 3,83% respecto al año 2018, principalmente por el componente de generación
- Y el impulso en los productos y servicios de valor agregado de la compañía que dio pie a una mejor remuneración del alumbrado publico

Así mismo, cabe resaltar que la proporción de costos sobre los ingresos operacionales no ha variado en los últimos 4 años, manteniéndose en promedio en 58% por año. Lo anterior permite observar el sobresaliente desempeño de la compañía en cuanto a los costos y el incremento de sus ingresos. Estas cifras en millones pueden observarse con mayor detalle en la tabla dos (2), que vincula las principales ratios en pesos de la compañía desde el año 2016 hasta el año 2019.

Tabla 3 – Información financiera del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019

Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles o Millones de COP. MARCAR EN ROJO CUAL)	2016	2017	2018	2019
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)				
TOTAL ACTIVOS	\$ 5.734.399,1	\$ 6.184.185,7	\$ 6.824.665,1	\$ 7.248.932,4
PATRIMONIO	\$ 2.546.177,6	\$ 2.648.818,7	\$ 2.767.837,4	\$ 3.142.273,1
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4.189.695,9	\$ 4.556.608,1	\$ 5.059.808,7	\$ 5.464.557,2
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.787.741,9	\$ 1.979.434,9	\$ 2.011.607,1	\$ 2.308.384,6
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.139.347,6	\$ 1.227.397,3	\$ 1.161.432,1	\$ 1.424.338,9
GANANCIAS Y PERDIDAS	\$ 542.879,6	\$ 623.486,0	\$ 608.640,8	\$ 822.757,2
COSTOS	\$ 2.401.954,0	\$ 2.577.173,2	\$ 3.048.201,5	\$ 3.156.172,6
GASTOS	\$ 684.865,7	\$ 806.600,2	\$ 929.713,1	\$ 979.767,3
EBITDA	\$ 1.452.851,8	\$ 1.540.901,5	\$ 1.516.059,5	\$ 1.823.582,1

Fuente. Elaboración propia.

El resultado de la operación de Enel-Codensa en términos financieros ha presentado resultados netamente positivos durante estos últimos 4 años, por ejemplo: el margen operacional ha incrementado un 26% en promedio, a su vez el resultado del margen EBITDA ha sido de un 34%. (table 3 y figura 1)

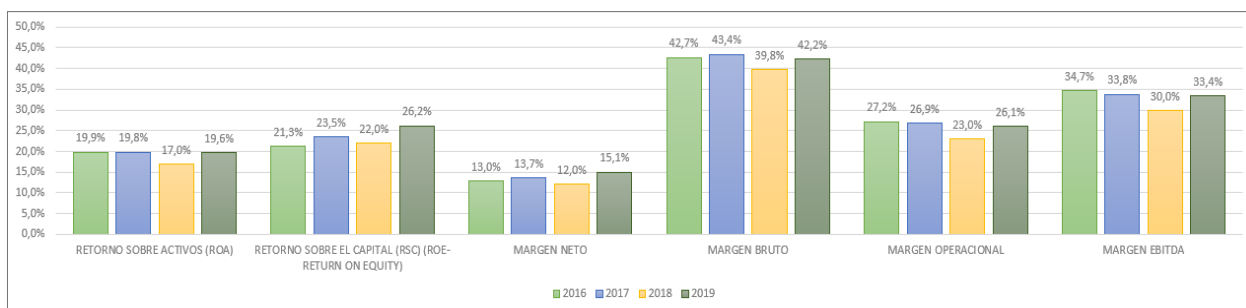
Es importante señalar que el margen neto de Enel-Codensa durante los últimos 4 años no ha sido inferior a 12% lo cual se encuentra por encima de las ganancias del sector en general. Representando un resultado positivo para los accionistas de la compañía, cuya OPA (utilidad por acción) en los últimos años ha sido de \$6.051,50. Esto respaldado por un ROA de 19,1 pesos por cada 100 pesos en el activo (en promedio) y un ROE de 23,3 pesos por cada peso invertido por los socios y directivos de la compañía. (Tabla 3 y figura 1)

Tabla 4 - Indicadores del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019

INDICADORES	2016	2017	2018	2019
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	19,9%	19,8%	17,0%	19,6%
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	21,3%	23,5%	22,0%	26,2%
MARGEN NETO	13,0%	13,7%	12,0%	15,1%
MARGEN BRUTO	42,7%	43,4%	39,8%	42,2%
MARGEN OPERACIONAL	27,2%	26,9%	23,0%	26,1%
MARGEN EBITDA	34,7%	33,8%	30,0%	33,4%

Fuente. Elaboración propia.

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



Fuente. Elaboración propia.

Por último, cabe resaltar que para el año 2020, según el comunicado de prensa de (Enel-Codensa, 2020) los resultados de la compañía han presentado un incremento en sus

ingresos operacionales, en su EBITDA y en su utilidad neta en: 9,5%, 9,8% y 15,9% respectivamente. Esto explicado principalmente por el aumento de los precios de la energía en consecuencia de los bajos aportes hidrológicos durante el invierno del 2020, la mayor prestación del servicio de regulación secundaria de frecuencia (AGC) y la gestión del riesgo de sus compromisos. (Tabla 4)

Tabla 5 – Resultados financieros 1s - 2020

	1S 2020	1S 2019	VARIACIÓN %
<i>Millones de Pesos (COP)</i>			
INGRESOS OPERACIONALES	2.137.231	1.951.869	+9,5%
EBITDA	1.271.698	1.165.193	+9,1%
EBIT	1.152.601	1.049.440	+9,8%
UTILIDAD NETA	719.221	620.503	+15,9%
DEUDA FINANCIERA NETA ⁽¹⁾	2.355.790	2.527.952 ⁽²⁾	-6,8%
INVERSIONES	65.728	93.936	-30,0%

Fuente. Comunicado de prensa 2020 – Enel-Codensa

5. ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)

5.1. Introducción

La aplicación del modelo RISE en la empresa Enel-Codensa se llevó a cabo a través de los lineamientos establecidos en el Modelo RISE- Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial. Se partió de socializar la pertinencia y los beneficios del modelo como herramienta para correlacionar los diferentes factores del modelo con la compañía Enel-Codensa, permitiendo determinar el impacto del modelo en la organización en cuanto a decisiones que impulsen el desarrollo, posicionamiento y sostenibilidad de la unidad de negocio.

Posteriormente, se realizó entrevista con los señores Fernando Murcia «Jefe Health & Safety», César Rincón «Jefe Technology & Innovation» y Andrés Jaimes «Jefe Medio Ambiente» pertenecientes o relacionados con la gestión de la Gerencia de HSEQ, cuyo rol dentro de este proceso sería el de acompañar la aplicación del modelo RISE en cada dimensión según los factores propuestos en la matriz, considerando su experticia y trayectoria dentro de este campo. Cabe resaltar que estas personas se encontraban en todo

momento acompañadas por el grupo de la universidad EAN encargado de la propuesta del modelo RISE para Enel-Codensa.

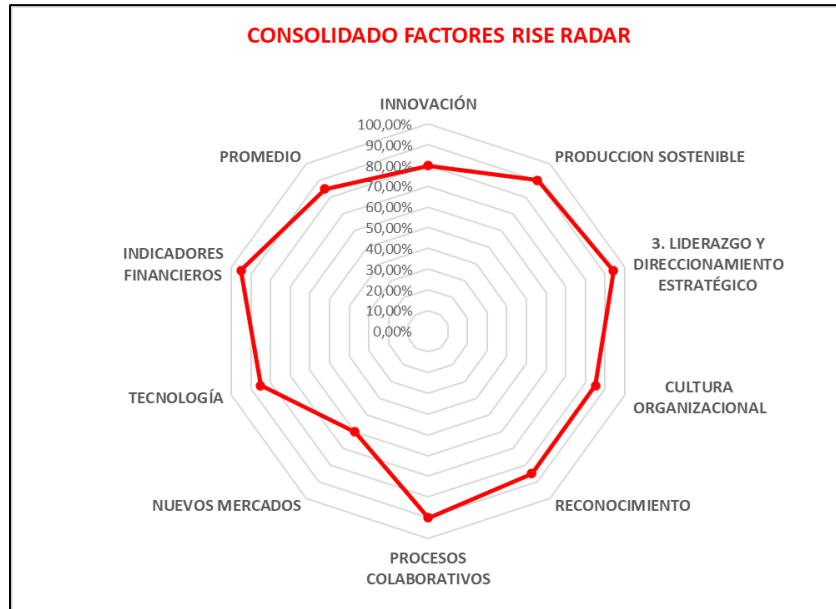
Por último, se realizó una sesión de evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación del modelo RISE entre los entrevistados y el grupo asesor, esto con el fin de aclarar dudas y dar carácter definitivo a la matriz RISE de la compañía, cuyo resultado permitió contemplar las debilidades y fortalezas de la empresa actualmente.

5.2. Presentación y análisis consolidado del rise (riesgos y fortalezas)

Con base a los resultados obtenidos en los nueve factores del modelo RISE de la compañía Enel-codensa, empresa líder en el sector de energía del país, se puede afirmar que actualmente se encuentra en una posición de solidez y fortaleza económica dentro del sector empresarial colombiano. Esto se explica, en buena medida, por los resultados evidenciados por el modelo el cual arrojó una calificación no inferior al 80 por ciento para cada una de las dimensiones analizadas, exceptuando la dimensión de nuevos mercados que no puede ser superior al 60 por ciento, al ser esta una compañía de servicios públicos que solo puede operar dentro del territorio colombiano. Los factores de liderazgo, procesos colaborativos e indicadores financieros fueron aquellos que presentaron mayor calificación y que representan los enfoques estratégicos de la compañía en la actualidad.

A continuación, se presenta los resultados consolidados de los nueve factores del modelo RISE (figura 1).

Figura 2. Informe consolidado de factores RISE.



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

A pesar de los excelentes resultados obtenidos por la compañía, aún se encuentran diferentes retos por asumir por parte de esta, dentro de los riesgos que se diagnosticaron con base al modelo RISE, se encuentran:

- Dentro del factor de energía sostenible, en su descriptor de uso eficiente de agua y energía, se evidencia una debilidad por la falta de compromiso por parte de las diferentes áreas en la formulación y cumplimiento de las metas asociadas a estas dos variables, lo anterior teniendo en cuenta que actualmente Enel-Codensa se encuentra realizando proyectos enfocados en la mejora eficiente de estos dos descriptores.
- En el Factor de Reconocimiento, en su descriptor de trabajador con conciencia ambiental se evidencia una debilidad, ya que, aunque se desarrollan actividades a nivel global y local de ideación de soluciones enmarcadas en innovación, sostenibilidad y responsabilidad social en forma de concurso, las ideas ganadoras reciben reconocimiento más no beneficio económico. Adicionalmente no se ha logrado que todos los trabajadores se involucren en estas actividades, siendo que se contemplan varias líneas de ejecución para poder participar.

- De acuerdo con los procesos actuales que llevan las empresas que participan en los mercados cambiantes del mundo moderno, se hace necesario manejar un concepto de sostenibilidad empresarial como parte de su razón de negocio en su proceso de creación de valor, buscando así un impacto cada vez más positivo en el medio ambiente, por tal motivo el uso de tecnologías limpias es un proceso que tiene como objetivo buscar una mejora continua en la reducción en la huella de carbono generada por el negocio, de esta manera Enel-Codensa está iniciando los procesos de monitoreo para la búsqueda de optimización en el uso de estas tecnologías, pero se hace importante buscar un sentido que logre un impacto mayor al actual, el cual sea evolutivo y permita generar una mejor interacción con el medio ambiente, siendo este un riesgo al cual la atención y la puesta en marcha esta en el radar de la empresa, aun sin resultados tangibles e indicadores estocásticos en el uso de estas tecnologías.

Finalmente, las mayores fortalezas que se encontraron dentro del modelos fueron las siguiente:

- El factor financiero, el cual presenta un excelente comportamiento cuyos resultados se han encontrado por encima del crecimiento de la economía del país en los últimos 4 años; explicado por la implementación de diferentes proyectos, entre ellos el 4U, que ha permitido mejorar la calidad de vida de sus interesados sin descuidar los intereses económicos de la compañía en el corto, mediano y largo plazo. Motivo que permite adicionalmente resaltar el trabajo del gobierno corporativo, cuyo desempeño dentro de este componente financiero debe ser señalado como una fortaleza inexorable dentro de Enel-Codensa.
- Dentro del Factor Liderazgo y direccionamiento estratégico evidenciamos que sus resultados son una Fortaleza para la Organización, desde la alta gerencia se trabaja en el logro de las metas corporativas y en suministrar un ambiente de trabajo agradable a las personas, enmarcado dentro de una cultura organizacional de calidad y sostenibilidad. Desde la Gerencia HSEQ constantemente se están realizando estudios en coordinación con stakeholders que permitan estar a la vanguardia en Tecnología y procesos y que a su vez sirven para analizar las tendencias del entorno permitiendo direccionarla a identificar

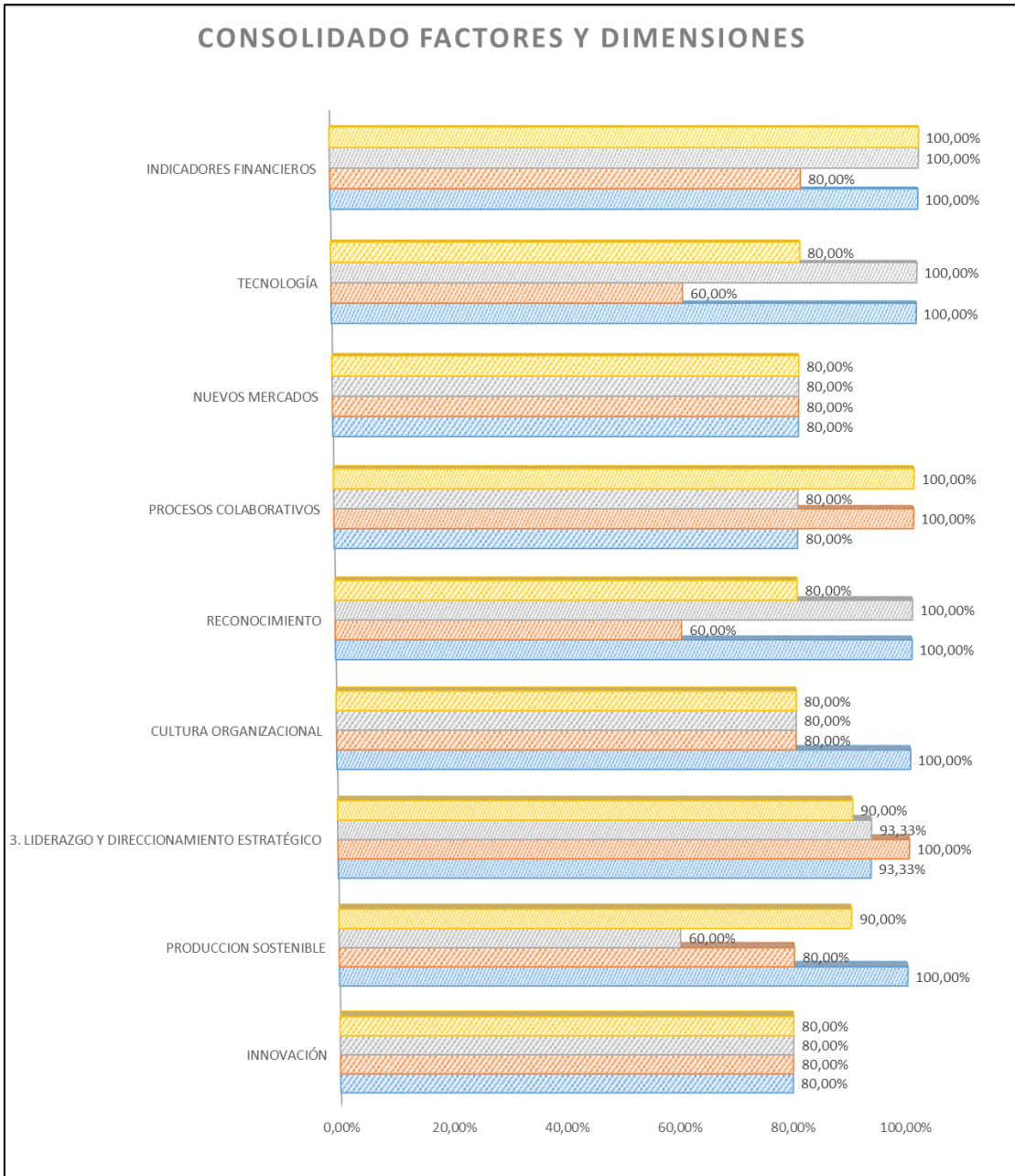


oportunidades y amenazas y mantenerse como un referente para otras empresas por sus buenas prácticas y lo cual la ha llevado a varios reconocimientos nacionales.

- Los resultados obtenidos en función de los procesos colaborativos establecen una fortaleza surgida como una necesidad de realizar un trabajo con calidad, donde la gerencia de HSEQ trabaja continuamente en una permanente mejora mediante el control y el establecimiento de políticas suficientes que garanticen la seguridad de cada uno de sus colaboradores, manteniendo una meta en la política de seguridad de lograr un año con cero accidentes laborales; por otra parte se convierte en una fortaleza el proceso de voluntariado que tiene Enel-Codensa como parte integral de su sistema de empresa sostenible y equilibrada, apoyando en mejorar el medio ambiente y la sociedad que lo rodea, mediante el proceso de voluntariado, logrando así tener un reconocimiento importante por la sociedad y su entorno económico como una empresa responsable y sostenible.

El comportamiento consolidado de los factores, junto con sus dimensiones, puede ser visualizado en su completitud a continuación en la figura 2:

Figura 3. Consolidado de factores y dimensiones.



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

5.3. Descripción de los resultados metodología RISE

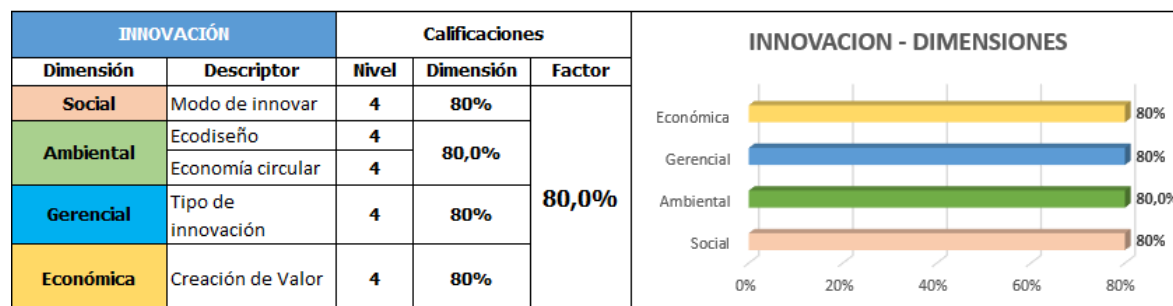
A continuación, se relaciona el análisis de los diferentes factores de la compañía Enel-Codensa los cuales fueron evaluados en conjunto con la gerencia HSEQ, cuyos procesos son transversales a toda la organización.

5.3.1. Innovación

Dentro del factor de innovación de la Gerencia HSEQ de la compañía, se puede observar que la calificación de los cuatro (4) descriptores fue del 80% (figura 3), permitiendo observar la estabilidad del área para adaptarse a los diferentes retos que presenta el mercado globalizado actual. Este resultado se debe a que se ha creado dentro de la Gerencia de sostenibilidad áreas como Idea Hub Colombia y Technology & Innovation.

Dentro de los programas claves emprendidos por la compañía se crean programas participativos de ideación donde se pone a prueba la innovación de los colaboradores, permitiendo materializar la idea de estos. Dentro de estos programas se encuentran actividades como: Enel explora, Make It Happen, Formación, Red de trabajadores, talleres de ideación, entre otros; permitiendo que Codensa durante ese año recibiera el premio a la innovación ANDI y el reconocimiento AMBAR por contar con el mayor número de proyectos presentados y aceptados.

Figura 4. Resultados factor Innovación



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

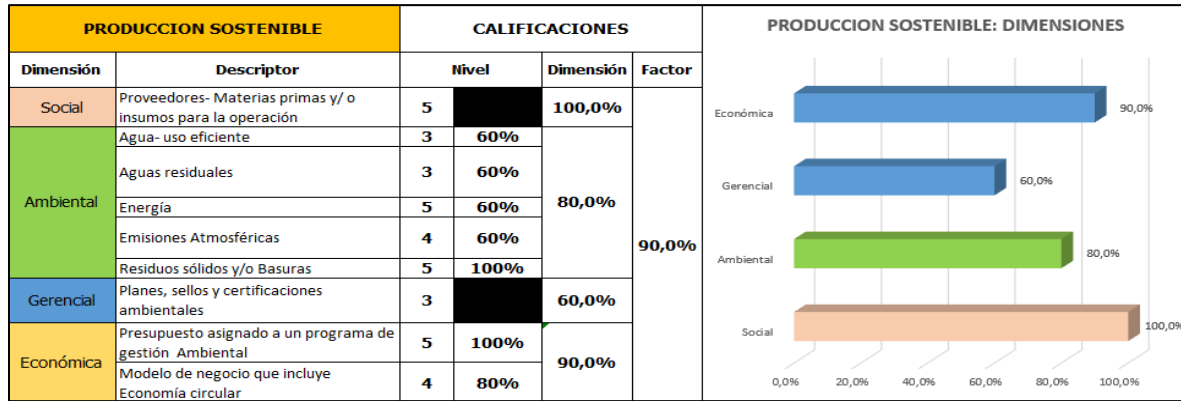
5.3.2. Producción Sostenible

Dentro de la evaluación del factor de producción sostenible se puede observar que a pesar de que este cuenta con una calificación del 90%, principalmente por las dimensiones sociales y

ambientales, se encuentran varios retos en materia gerencial y económica los cuales presentan una calificación de 40% para cada una de las dimensiones. Lo anterior se da debido a que:

1. Dentro de los procesos de evaluación de proveedores y asignación de contratos, se tiene establecidos unos criterios o especificaciones dentro de los cuales está involucrado el componente ambiental, partiendo que los proveedores para participar en un proceso licitatorio deben tener un sistema de gestión ambiental certificado lo que garantiza una mejora en sus procesos y contractualmente se asegura que dé cumplimiento a los lineamientos y políticas internos en cuestiones ambientales involucrándolos dentro de las estrategias de mejoramiento ambiental de la organización.
2. Dentro de los descriptores del uso eficiente del agua y energía se realizan las respectivas campañas para fomentar el uso responsable de estos recursos; sin embargo, se evidencia una falta de compromiso por parte de las diferentes áreas en el cumplimiento de las metas que se pudieran establecer al momento de trazar un plan de uso y ahorro eficiente. Cabe resaltar que en el descriptor de aguas residuales se identifica la solución y programas respecto a la solicitud de licencias de vertimientos no aplica debido al alcance de las actividades de las organizaciones.
3. Dentro del descriptor gerencial se tiene una calificación de 60% debido a que no cuenta con sellos ambientales; sin embargo, la organización actualmente cuenta con un Sistema de Gestión ambiental certificado y desde hace dos años se viene trabajando en temas de economía circular buscando mejorar los indicadores de, obtención de sellos ambientales y certificación de economía circular, a través del desarrollo de un producto (postes de concreto) en alianza con proveedores.
4. Finalmente, de señalar que la Compañía recibió el Gran Premio Andesco a la Sostenibilidad 2019, en el marco del 21° Congreso de Servicios Públicos, teniendo en cuenta que la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocio y en sus decisiones operacionales, crean valor compartido con sus públicos de interés.

Figura 5. Resultados factor Producción Sostenible



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

5.3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico

Dentro de la evaluación del factor de liderazgo y direccionamiento estratégico se puede observar que cuenta con una evaluación del 94,2%; lo anterior debido a que la compañía contrata firmas externas para realizar estudios y análisis de los diferentes sectores económicos que pueden llegar a impactar a la organización. Esto con el fin establecer estrategias en el negocio local partiendo de las directrices de Enel-global.

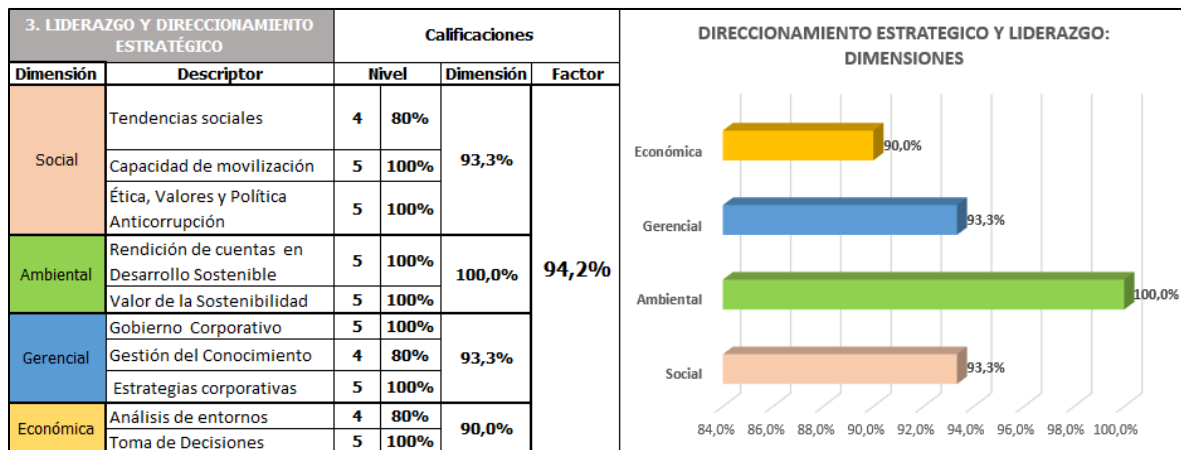
Cabe resaltar el compromiso que viene realizando CODENSA con el apoyo de la gerencia de HSEQ hace varios años para el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, en el 2013 fueron certificadas por parte de la fundación Másfamilia como Empresas Familiarmente Responsables - EFR, reconocimiento a la implementación de una nueva cultura socio-laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso con los trabajadores, que permiten facilitar el equilibrio entre la vida profesional y personal, tanto de hombres como de mujeres.

De igual forma se debe enunciar que Enel-Codensa a través de la gerencia de HSEQ ha adoptado un programa de cumplimiento global (EGCP-Enel Global Compliance Program), el cual busca que todos los trabajadores del Grupo actúen con transparencia y ética empresarial, y cumpla con la legislación nacional e internacional aplicable, así como con los estándares y directrices internacionales más exigentes, recibiendo la certificación ISO 37001, que reconoce la

efectividad de su sistema de gestión antisoborno. Cabe resaltar que, en el año 2017, la empresa ya había sido reconocida por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia como “Empresa Activas Anticorrupción”.

Finalmente, se debe indicar que la compañía cuenta con un gobierno corporativo transparente que ha sido reconocido a nivel nacional por su implementación, lo que garantiza la confianza de sus grupos de interés dentro de la gestión de la sociedad.

Figura 6. Resultados factor Liderazgo y Direccionamiento estratégico



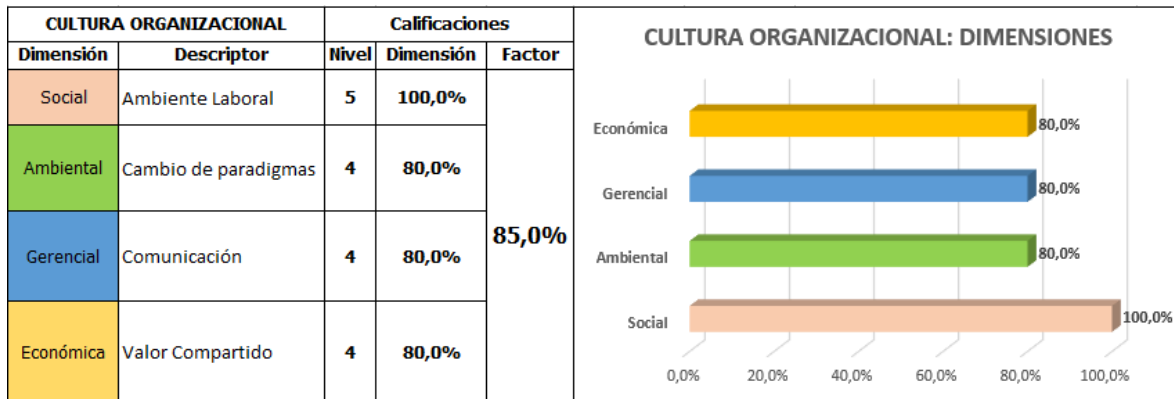
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2020)

5.3.4. Cultura organizacional

La evaluación del factor de cultura organizacional dio como resultado un 85%, con un factor social del 100% en el nivel 5, junto con un 80% para las demás dimensiones (ambiental, gerencial, y económica) ubicadas en el nivel 4. Este alto puntaje se explica debido a las estrategias de bienestar organizacional que emprende Enel-Codensa para mantener motivados y comprometidos al recurso humano de todas las áreas de la compañía, dentro de las que se encuentra la Gerencia HSEQ. Así mismo, cabe señalar los diferentes Beneficios que otorga la compañía a los colaboradores dentro de los cuales se encuentran: licencias de maternidad extendida, licencias de lactancia extendida, permisos remunerados de acompañamiento a un familiar enfermo, concursos de ideación que incentivan la creación de productos que impacten en la mejora de procesos y en la sostenibilidad.

Respecto al apartado de comunicación debe señalarse que Enel-Codensa constantemente se encuentra informado de la situación económica, financiera, social, ambiental, entre otras de la compañía; manteniendo a los colaboradores informados en todo momento. Para los espacios colaborativos se cuenta con la plataforma Yammer, manteniendo unidos a los colaboradores e inmersos en las dinámicas sociales de la compañía.

Figura 7. Resultados factor Cultura organizacional



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

5.3.5. Reconocimiento

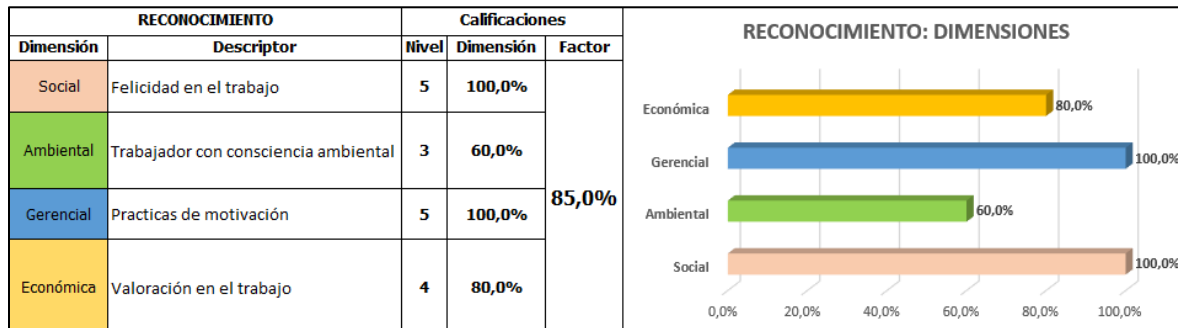
La evaluación del factor de reconocimiento dio como resultado un 85%, lo anterior teniendo en cuenta que Enel-Codensa cuenta con una estrategia orientada a la felicidad organizacional, cuyos ejes se centra en: diversidad y cuidado de las personas, gestión de las organizaciones, gestión del cambio, cultura digital, talento y liderazgo, gestión de las organizaciones. Así mismo se debe resalta las prácticas de motivación e incentivos del trabajo a través de la estrategia de beneficios a la carta direccionada a mejorar a la calidad de vida de sus colaboradores. Dentro de los beneficios que esta estrategia brinda a sus colaboradores se encuentran:

- Smart working: Esta categoría abarca beneficios por trabajo remoto, horarios flexibles, jornada comprimida en navidad, entre otros.
- Mi tiempo: Esta categoría abarca beneficios por tiempo en el día de cumpleaños, día de balance, día adicional de descanso en diciembre, entre otros.

- Mis experiencias: Esta categoría abarca beneficios por Actividades deportivas, recreativas y culturales programadas anualmente que se buscan crear vínculos de amistad, aprovechar los beneficios en materia de salud, contribuir al equilibrio entre la vida personal y laboral e incentivar la sana competencia de las personas.

Por último, cabe resaltar que la calificación de la dimensión ambiental es un poco baja debido a que se reconoce de manera personal al colaborador por las iniciativas que mejoren el ambiente de trabajo, pero estas no brindan un estímulo financiero y no se maneja un proceso de retroalimentación constante.

Figura 8. Resultados factor Reconocimiento



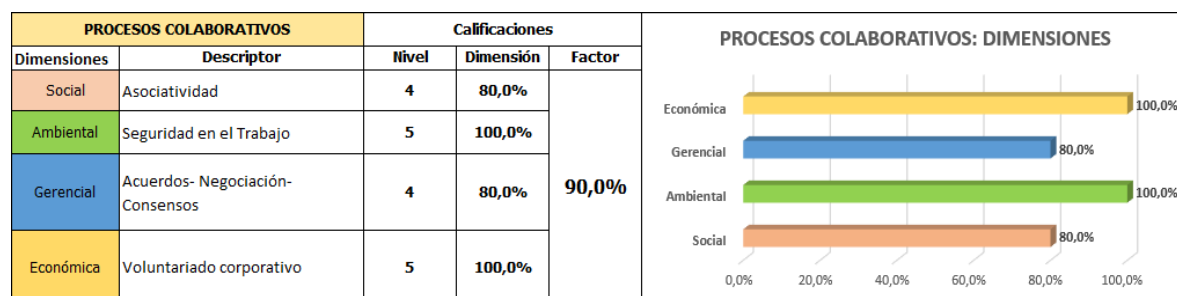
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

5.3.6. Procesos colaborativos

La evaluación del factor de procesos colaborativos dio como resultado un 90%, con un factor social del 100% en el nivel 5, junto con un 80% para las demás dimensiones (ambiental, gerencial, y económica) ubicadas en el nivel 4. Estos resultados se deben a la búsqueda permanente que tiene Enel-Codensa para garantizar un entorno saludable, seguro y sostenible a sus colaboradores velando por implementar estrategias que permitan cumplir los lineamientos legales establecidos logrando así la meta de cero accidentes. Por otro lado, durante el año 2019 se llevaron a cabo las actividades de seguimiento y prevención de enfermedades laborales, logrando así cifras importantes como 881 exámenes ocupacionales con clasificación de riesgo vascular, 900 optometrías ocupacionales entre otras, que muestran el interés sobre tener un acompañamiento y fomentar un entorno saludable de los colaboradores.

Otro de los factores que generan éxito en los procesos colaborativos esta dado sobre el voluntariado corporativo, donde se considera que aportar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS a los que generan valor sostenible y responsable para Enel-Codensa, el voluntariado hace parte del apoyo y la conexión que se logra como empresa junto con sus colaboradores, es así como en 2019 se participó en proyectos que impactan positivamente las acciones para el clima, fortaleciendo las iniciativas para apoyo medioambiental como lo es la iniciativa Bosque Renace, la cual surge como una iniciativa de sostenibilidad que fomenta y fortalece la conservación y protección de 690 hectáreas de bosque alto andino al igual que la iniciativa denominada Bosques de paz Mocoa, la cual inició en el año 2017, donde se activó un voluntariado sobre el cual cada peso donado por los empleados, las compañías aportan el doble con el fin de apoyar la reconstrucción de la barrera de ambiental de 1,5 hectáreas que ayude en la protección de la vida de los barrios afectados durante la avalancha, aportando fuertemente con el ODS 13. (Enel-Codensa, 2020, p.170).

Figura 9. Resultados factor Procesos colaborativos



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

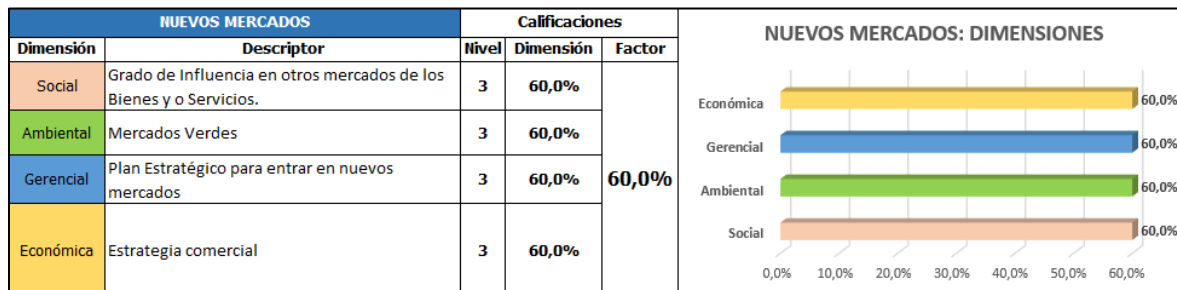
5.3.7. Nuevos mercados

Con el fin de cumplir la propuesta de valor que tiene Enel-Codensa, la cual establece una garantía de cumplimiento de servicio, en 2019 llevó el servicio de fluido eléctrico a 3.526.776 clientes desagregados en los diferentes tipos de clasificación que manejan como son comerciales, residenciales, alumbrado público entre otros, teniendo una presencia importante en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Caldas, Meta y en Bogotá D.C., siendo este un factor de mercado relevante establecido en la línea Local-Regional-Nacional.

Enel-Codensa S.A. ESP, siendo la empresa local para Colombia del grupo ENEL para llevar a cabo el proceso de comercialización y distribución de energía no tiene participación, ni competencias en mercados internacionales, siendo su nicho de mercado el funcionamiento local en cinco departamentos de Colombia, razón por la cual la calificación llega con un factor del 60%, teniendo claridad que el sello de garantía a nivel nacional es su respaldo en la prestación del servicio.

La promoción y análisis de nuevos mercados esta revisado dentro del concepto del Grupo ENEL con su empresa Enel Codensa, donde lanza una línea de negocio llamada Enel X, para abarcar el mercado del segmento empresarial en Bogotá y Barranquilla, buscando así posicionarse como socio energético de las empresas colombianas, siendo el año 2019 un año importante para esta segmento de negocio, registrando cerca de 1.150 generaciones de oportunidades mediante la implementación de actividades en los que participa el convenio establecido por Enel-Codensa junto con la empresa Emgesa, lo que logró la obtención de una apertura de mercado con grandes y potenciales clientes, participando así mediante alianzas estratégicas en la apertura de nuevos negocios que lleva a cabo la Global ENEL. En función de crear valor económico en el mercado la suma de fuerzas entre Codensa y Emgesa logran tener una cobertura muy amplia en el territorio colombiano estableciendo una propuesta de valor en la que prevalece la sostenibilidad y el respeto hacia el medio ambiente, buscando así maximizar sus beneficios particulares con fin común.

Figura 10. Resultados factor Nuevos mercados



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



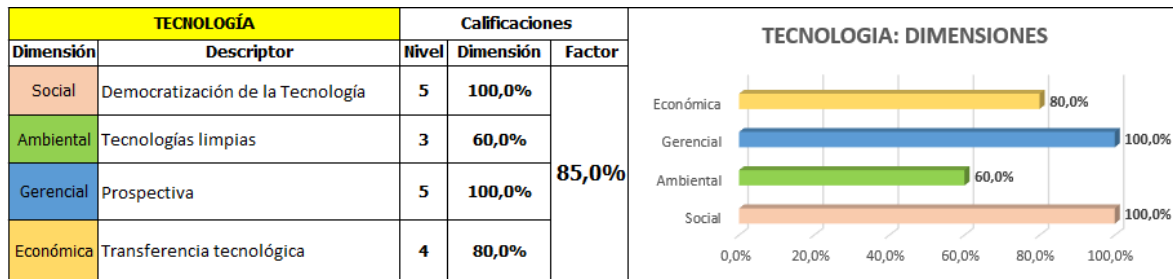
5.3.8. Tecnología

Para Enel-Codensa, el factor tecnología maneja un indicador de seguimiento permanente, dado que los mercados en los que interviene la empresa son cambiantes y de permanente actualización. La compañía busca tener sus activos productivos actualizados, es así como se mantienen condiciones sostenibles que aporten e impacten positivamente el medio ambiente dentro de la relación calidad – servicio que se ofrece, teniendo claro la importancia de manejar bajos crecimientos respecto a la huella de carbono a través de tecnologías, servicio y seguimiento de la Gerencia HSEQ, logrando en el año 2019 una mejor eficiencia en la operación liderando la digitalización de las redes, así como la promoción en la aceleración para la masificación de estrategias para mediciones avanzadas siendo la base estructural para introducir el uso de las fuentes no convencionales de energía renovable en las redes locales.

Por otro lado, Enel Codensa fue reconocido en el año 2019 con el premio ANDESCO a la sostenibilidad, por la utilización de tecnología led en las redes de alumbrado público en Bogotá y Cundinamarca, dejando enmarcado que cada decisión de negocio empresarial que se maneja al interior de la compañía siempre está en busca tener aporte sostenible mejorando cada vez más su relación con la sociedad y el medio ambiente.

En la Gerencia HSEQ se vienen trabajando varios proyectos de realidad virtual con creación de espacios de inmersión en apoyo con Universidades para crear ambientes simulados con el fin de capacitar a los contratistas y evitar accidentes en la ejecución real de las mismas. También se cuenta con un observatorio de Innovación y tecnología donde se realizan diferentes desarrollos con el fin de mejorar los procesos para la Gerencia HSEQ y apalancar iniciativas de otras áreas.

Figura 11. Resultados factor Tecnología



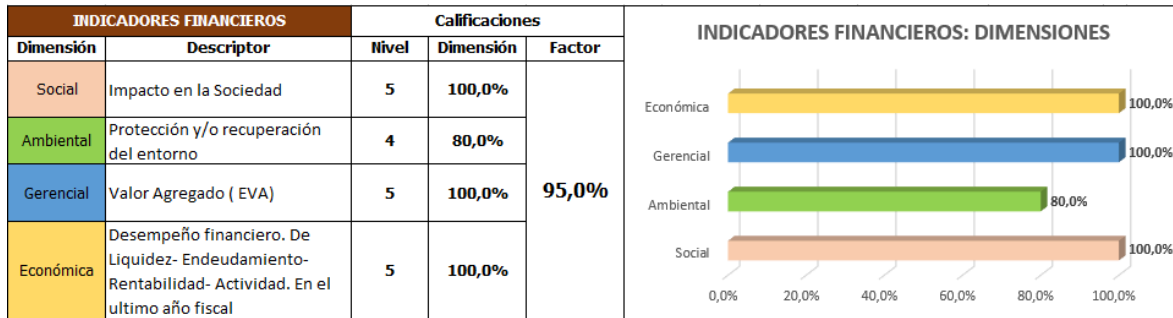
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Perez-Uribe, et al., (2019)

5.3.9. Indicadores financieros

La evaluación del factor Indicadores financieros tiene como resultado un 95%, debido al desempeño positivo dentro de sus indicadores durante los últimos 4 años. A nivel social se explica debido a las inversiones permanentes que el grupo Enel realiza a sus diferentes filiales para mejorar la calidad de vida de los stakeholders, como el proyecto 4U, iniciativa que busca que los stakeholders conozcan y valoren la gestión de inversiones en circuitos y proyectos de alumbrado público, trabajos programados de energía y alumbrado público, inversiones en la infraestructura eléctrica y alumbrado público; a través 3 frentes: comunicación, relacionamiento y experiencia (Enel-Codensa, 2020)

Por último, en sus componentes gerencial y económico se debe señalar que durante el 2019 la compañía tuvo ingresos por \$5.464.557 millones, evidenciando un incremento del 8% en relación con el año anterior. De dicho valor se distribuyó el 82% entre sus grupos de interés, principalmente por concepto de costos operativos (58%), salario y beneficios sociales para empleados (4%), pagos a proveedores (12%) y pagos al Gobierno (8%) llevando a generar un EBITDA de \$1.837.538 millones en el año, lo que significa que hubo un incremento del 11,1% frente al año anterior que se explica por un crecimiento en el saldo promedio de deuda debido a la financiación de las inversiones.

Figura 12. Resultados factor Indicadores financieros



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

6. ESTRATEGIAS DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA

6.1. Estrategias planteadas con base a la Ruta de Innovación

La ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para la compañía Enel-Codensa contempla tanto el análisis del entorno como los factores identificados y analizados en el modelo RISE, el cual contempla los riesgos y las oportunidades de mejora de la compañía en la actual coyuntura. Las diferentes estrategias propuestas para la compañía Enel-Codensa son las siguientes:

6.1.1. Factor producción sostenible – dimensión ambiental-1:

La estrategia para este factor Planear, implementar y monitorear un plan de uso y ahorro eficiente de Agua para las diferentes sedes propias de la compañía, cuyos resultados brinden apoyo al ODS 6 de agua limpia y saneamiento.

Estableciendo responsables de cumplimiento y concientización del ahorro y el consumo responsable del mismo, a través de la disminución de la huella hídrica (Indicadores) que promueva los resultados positivos. Será importante trabajar este plan en base al RAS (Reglamento de agua sanitaria) para establecer las tasas de consumo de agua por persona en las sedes.

Los mecanismos iniciales serían dados mediante el uso de las comunicaciones internas publicadas en las carteleras de cada una de las gerencias, donde se muestre una

estrategia agresiva e importante mediante carteles que den tips mensuales sobre estrategias de ahorro y utilización eficiente del agua. Otro de los mecanismos está dado mediante el mailing interno, simulando una estrategia de marketing para crear conciencia al interior de la organización, teniendo una periodicidad de envío mensual a cada uno de los colaboradores.

Como mecanismo de seguimiento, cada una de las gerencias de Enel-Codensa, deberá presentar un informe de seguimiento trimestral y un informe anual describiendo los resultados obtenidos por cada una de las áreas, y estableciendo una medición de impacto positivo a su organización.

La estrategia sería incluida dentro del plan estratégico de Enel-Codensa, estableciéndolo con metas de resultados de crecimiento progresivo en un factor de 5 años después de implementado, así lograr llegar al punto final y mantenerlo en estándares de consumos ideales a nivel empresarial en el país, logrando medirlos mediante los indicadores de gestión establecidos para el mismo.

6.1.2. Factor producción sostenible – dimensión ambiental-2:

La estrategia propuesta para esta dimensión consiste en la creación de un plan de gestión de aguas residuales, el cual permita a la empresa contar con licencia de vertimiento en el caso que llegue a aplicar y cuyos resultados cumplan lo solicitado por la norma.

Este plan inicialmente estará enfocado en la gestión de aguas residuales por uso doméstico, partiendo de la definición de una muestra representativa de la infraestructura propia (subestaciones y edificios) para luego, a través de la contratación de una empresa consultora que cuente con laboratorio certificado por el IDEAM y personal competente, realizar un plan piloto con las sedes más concurridas para monitorear la calidad del agua residual verificando que esta cumpla con los parámetros mínimos para descargas al alcantarillado.

Al finalizar este piloto se realizará un comparativo por el periodo de 6 meses y se definirá un plan a mediano plazo con una cobertura mayor de infraestructura.

Para el caso de gestión de aguas industriales en el caso en que un proyecto por su alcance se identifique el riesgo de vertimiento se deberá implementar un plan similar para la obtención del permiso correspondiente y verificaciones periódicas.

6.1.3. Factor producción sostenible – dimensión gerencial:

La estrategia propuesta para esta dimensión consiste en establecer e implementar un Plan que permita lograr la certificación de productos (Construcción sostenible) NTC 6112 y licenciamiento del sello ambiental, cuyos resultados permitan controlar y mejorar el desempeño a nivel de sostenibilidad de Enel-Codensa.

Este Plan permitirá que se creen protocolos o instructivos que permitan identificar la Metodología y los requisitos ambientales a los cuales deberán dar cumplimiento los productos para que se le otorgue el Sello Ambiental Colombiano Tipo I.

Una vez sea documentado y oficializado a nivel empresa deberá exigir su cumplimiento en los nuevos proyectos de Construcción, para así una vez terminado se solicita de forma voluntaria a un organismo de Certificación acreditado y autorizado para la categoría respectiva, el cual deberá verificar la documentación, evaluar el productos (Ejemplo: subestación), realizar la auditoria de verificación para generar la Certificación del productos y licenciamiento del sello que certifique que su impacto ambiental es menor comparado con otros bienes o servicios de su categoría, y de esta forma, obtener el derecho a usar y publicar la ecoetiqueta. Es importante que como parte de la mejora continua del sistema de gestión ambiental se incluyan actividades de seguimiento a los productos con sello ambiental.

Dentro de los proyectos de construcción sostenible deberá revisarse que los productos son suministrados por un proveedor - importador, con certificado que demuestre el cumplimiento de la legislación ambiental. Para esto se deberá tener en cuenta el uso de tableros y celdas para alojar equipo eléctricos y electrónicos de baja y media tensión con sellos ambientales correspondientes a la NTC 5720.

Este Plan de Sello Ambiental Colombiano, como esquema de eco etiquetado tipo I, cumple un doble propósito, por un lado, el de ofrecer información al consumidor para diferenciar los bienes y servicios con mejor desempeño ambiental y, por otro lado, servir de herramienta de marketing que permita facilitar el acceso al mercado y mejorar la imagen de los productos o servicios que lo obtienen.

6.1.4. Factor reconocimiento – dimensión ambiental:

La estrategia propuesta para esta dimensión contempla la creación de un programa, dentro de la gerencia de HSEQ, que contemple reconocimiento público y financiero, es decir galardones, diplomas, publicación de resultados en la web de la compañía y diferentes incentivos económicos, como bonos Sodexo o salario emocional; a las iniciativas exitosas que brinden soluciones en materia ambiental dentro de la compañía, estas soluciones pueden ser de carácter administrativo o estar vinculadas con la operación de la empresa. El objetivo de esta estrategia es crear entornos holísticos de economía circular a partir del capital intelectual de la compañía, así mismo de crear laboratorios de ideación, agile Room, entre otros; que brinden soluciones innovadoras con su respectivo reconocimiento.

Es importante resaltar que a aquellas iniciativas que no resulten exitosas se les debe brindar retroalimentación sobre el resultado de esta, con el fin de que propuestas posteriores encuentren un resultado exitoso y se mantenga el incentivo a estos espacios colaborativos de innovación incrementando el capital intelectual de la compañía.

6.1.5. Factor tecnología – dimensión tecnologías limpias:

Establecer un esquema de monitoreo y adaptación de tecnologías limpias dentro de la gerencia de HSEQ, el cual incluya los siguientes parámetros (Sanchez F, 2009. Pgs 32 – 37)

- **Buenas prácticas:** Monitoreo de los actuales procesos y su vínculo con la auto eficiencia, esto con el fin de redefinir procesos de alto potencial de ahorro e impactar dentro del pilar «recursos sostenibles» de la compañía Enel-Codensa.
- **Sustitución de materias primas e insumo:** Evaluación de las materias primas usadas actualmente cuya emisión y residuos sea susceptible de minimización. El objetivo

pretende generar un enfoque de reducción en la fuente y un enfoque de cuidado operacional impactando el pilar de «prolongación de la vida útil de los productos» de la empresa.

- **Cambios en el procedimiento:** Crear procesos que permitan la reutilización de residuos y de emisiones, el cual incluya reciclaje no solo interno sino externo (evaluación sostenible de proveedores) impactando los materiales claves dentro del pilar de «intercambio» de la compañía.
- **Mejoras tecnológicas:** Modificación de equipos existentes para el establecimiento de esquemas cuantitativos que permitan el monitoreo de los parámetros antes comunicados, esto con el fin de impactar el pilar «fin del ciclo de vida» de la compañía.

El objetivo de la presente estrategia pretende establecer procesos tecnológicos más orgánicos y limpios respecto a los alcanzados por tecnologías convencionales, no solo para crear un ambiente más limpio dentro de la empresa, sino para ser más competitivos en la coyuntura ambiental.

6.1.6. Oportunidad – Dimensión Ecodiseño

La estrategia propuesta para esta dimensión consiste en Implementar ingenierías enfocadas en el ecodiseño que genere a la organización una producción sostenible de infraestructura y un consumo más racional de recursos incluyendo la utilización de energías alternativas.

La Organización deberá establecer dentro de las instrucciones operativas de construcción de infraestructura los requisitos mínimos que permitan reducir el impacto ambiental del producto (Construcción de infraestructura) durante su ciclo de vida, asegurando a su vez la obtención de beneficios a la organización. Dentro del alcance propuesto para este diseño se tienen unos ejemplos: La recirculación de aguas lluvias que sirva como parte del suministro a los baños de las instalaciones disminuyendo el uso del agua del acueducto, utilización de materiales cuya fabricación no utilice recursos naturales o sean reciclables y la utilización de paneles solares para la iluminación de las infraestructuras.

Para este Proyecto se propone manejar la Metodología PROMISE (Ecolan, 2019) establecida en la tabla 1.

Tabla 6 - Fases de la Metodología PROMISE

FASES DE ECODISEÑO	ETAPAS DE LA METODOLOGÍA
1. Organización del proyecto de Ecodiseño	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir la aprobación de la Dirección. • Establecer un equipo de trabajo. • Trazar planes y preparar el presupuesto.
2. Selección del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los criterios de selección. • Decidir. • Definir el informe de diseño.
3. Establecimiento de la estrategia de Ecodiseño	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el perfil medioambiental del producto. • Analizar los puntos a favor internos y externos. • Generar opciones de mejora. • Estudiar su viabilidad. • Definir la estrategia de ecodiseño.
4. Generación y selección de ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Generar ideas de producto. • Organizar un taller de ecodiseño. • Seleccionar las ideas más prometedoras.
5. Detalle del concepto	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir en operaciones las estrategias de ecodiseño. • Estudiar la viabilidad de los conceptos. • Seleccionar el más prometedor.
6. Comunicación y lanzamiento del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Promover internamente el nuevo diseño. • Desarrollar un plan de promoción. • Preparar la producción.
7. Establecimiento de actividades de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el producto resultante. • Evaluar los resultados del proyecto. • Desarrollar un programa de Ecodiseño.

Fuente: ECOLAN

6.1.7. Oportunidad – Valoración Del Trabajo

La estrategia establecida en función de la dimensión de valoración del trabajo consiste en establecer criterios de equidad para determinar reconocimientos a las personas, establecer periodicidad de reajuste y promover la recategorización de cargos; permitiendo que la organización sea referente en términos de mejores prácticas de compensación laboral.

Los reajustes en la compensación económica de los colaboradores debe comprender un plan que permita estar ligado con la evaluación de desempeño, donde los mejores resultados puedan tener puntos adicionales en el ajuste anual de su salario por encima de lo establecido en la organización, de esta manera lograr generar un incentivo que lleve a tener colaboradores

competitivos y llenos de argumentos para lograr obtener mejores resultados y así mejorar su remuneración, de tal modo que Enel-Codensa logre posicionarse como un referente de mejores prácticas de compensación laboral en el país.

Es importante que se impulse a las personas a mejorar sus competencias y conocimientos y que al alcanzar un nivel más alto de estudios permitan ser parte de una recategorización, para ello deberán establecerse tiempos de transición para aquellos que se postulen y evitar que los trabajadores puedan sentir frustración al no ser parte de un reconocimiento y apalancamiento profesional por parte de Enel-codensa.

6.2. Matriz de estrategias RISE, costos y cronograma

Por último, cabe señalar que el costo de la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial para la compañía Enel-Codensa es de \$62.000.000 COP. El costo de la consultoría realizada es de \$10.886.580 COP, para un total de \$72.886.580 COP, tal como se observa en la tabla 7

Tabla 7 - Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial: Plan RISE (Corto plazo)

NOMBRE DEL FACTOR (RISE, ENTORNO y FCE)	DIMENSIÓN /VARIABLE ENTORNO /FCE	ESTRATEGIAS POR DESCRIPTOR, VARIABLES ENTORNO Y FCE	PRIORIDAD	RECURSOS (por año)		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES POR ESTRATEGIA
				COP. Miles	HUMANOS		
Producción sostenible	Ambiental	1. Planear, implementar y monitorear un plan de uso y ahorro eficiente de Agua para las diferentes sedes de la compañía en el país, cuyos resultados brinden apoyo al ODS 6 de agua limpia y saneamiento.	3	\$ -	Jefe de medio ambiente, Gerente HSEQ y jefes de área.	6	Jefe de medio ambiente
		2. Crear un plan de sistema de gestión de aguas residuales, el cual cuente con licencia de vertimiento y cuyos resultados sean por encima de lo esperado en la norma.	4	\$ 22.000		6	
	Gerencial	3. Establecer e implementar un Plan que permita lograr la certificación de productos (Construcción sostenible) y licenciamiento del sello ambiental, cuyos resultados permitan controlar y mejorar el desempeño a nivel de sostenibilidad de Enel-Codensa.	2	\$ 20.000 -	Jefe de medio ambiente, jefe de aprovisionamiento y jefes de áreas.	8	Jefe de medio ambiente y jefe de aprovisionamiento

NOMBRE DEL FACTOR (RISE, ENTORNO y FCE)	DIMENSIÓN /VARIABLE ENTORNO /FCE	ESTRATEGIAS POR DESCRIPTOR, VARIABLES ENTORNO Y FCE	PRIORIDAD	RECURSOS (por año)		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES POR ESTRATEGIA
				COP. Miles	HUMANOS		
Reconocimiento	Ambiental	4. Establecer un programa que brinde reconocimiento público y financiero mediante las iniciativas propuestas que aportan soluciones para mejorar el entorno en materia ambiental de la compañía y que brinde una retroalimentación permanente a los colaboradores en este aspecto.	3	\$ 20.000	Gerente HSEQ, Gerente de Recursos humanos y Business partner	5	Gerente de Recursos humanos
Tecnología	Tecnologías limpias	5. Establecer un esquema de monitoreo y adaptación de tecnologías limpias cuyos resultados permitan crear procesos con menor impacto al medio ambiente con respecto a las tecnologías convencionales.	1	\$ -	Gerente de HSEQ, Jefe de aprovisionamiento y Jefe de tecnología e innovación.	6	Gerente HSEQ y Jefe de tecnología e innovación
Oportunidad	Ecodiseño	6. Implementar ingenierías civiles enfocadas en el ecodiseño que genere a la organización una producción sostenible de infraestructura y un consumo más racional de recursos incluyendo la utilización de energías alternativas.	1	\$ -	Subgerente de áreas, Gestores de contrato, Profesionales civiles, Project manager, Empresas contratistas y Jefe de medio ambiente.	7	Unidad operación y mantenimiento y Gerente HSEQ
Oportunidad	Valoración en el trabajo	7. Establecer criterios de equidad para determinar reconocimientos a las personas, establecer periodicidad de reajuste y promover la recategorización de cargos; permitiendo que la organización sea referente en términos de mejores prácticas de compensación laboral.	3	\$ -	Gerente de recursos humanos, Gerente HSEQ, Business partner y subgerente de área.	5	Gerente de Recursos humanos
TOTAL, RISE UN AÑO (MILES)				\$ 62.000			
COSTO HORA CON PRESTACIONES SOCIALES				\$60.481			
NÚMERO DE CONSULTORES				3			
NÚMERO DE HORAS SEMANALES				12			
DURACIÓN EN SEMANAS				5			
TOTAL, COSTO CONSULTORÍA				\$ 10.886.580			

Fuente. Elaboración propia

El tiempo estimado para el desarrollo de toda la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial es de un año teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal y los recursos disponibles con los que cuenta la compañía Enel-Codensa. En el cronograma se observa la duración de las 7 estrategias y

su respectiva prioridad, la cual determina en qué momento dicha actividad inicia. La evaluación del tiempo estimado de las actividades y su duración son elaboradas con base al nivel de complejidad de la estrategia y la capacidad de la empresa para llevarla a cabo (tabla 2).

Tabla 8 - Cronograma RISE

CRONOGRAMA RISE														
ESTRATEGIAS POR DESCRIPTOR, VARIABLES ENTORNO Y FCE	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			1. Planear, implementar y monitorear un plan de uso y ahorro eficiente de Agua para las diferentes sedes de la compañía en el país, cuyos resultados brinden apoyo al ODS 6 de agua limpia y saneamiento.	3	6									
2. Crear un plan de sistema de gestión de aguas residuales, el cual cuente con licencia de vertimiento y cuyos resultados sean por encima de lo esperado en la norma.	4	6												
3. Implementar un sistema de control estocástico vinculados a los criterios de aceptación de los sellos y certificaciones ambientales, cuyos resultados permita controlar y mejorar el desempeño a nivel de sostenibilidad de Enel-Codensa.	2	8												
4. Establecer un programa que brinde reconocimiento público y financiero mediante las iniciativas propuestas que aportan soluciones para mejorar el entorno en materia ambiental de la compañía y que brinde una retroalimentación permanente a los colaboradores en este aspecto.	3	5												
5. Establecer un esquema de monitoreo y adaptación de tecnologías limpias cuyos resultados permitan crear procesos con menor impacto al medio ambiente con respecto a las tecnologías convencionales.	1	6												
6. Implementar ingenierías civiles enfocadas en el ecodiseño que genere a la organización una producción sostenible de infraestructura y un consumo más racional de recursos incluyendo la utilización de energías alternativas.	1	7												
7. Establecer criterios de equidad para determinar reconocimientos a las personas, establecer periodicidad de reajuste y promover la recategorización de cargos; permitiendo que la organización sea referente en terminos de mejores practicas de compensación laboral.	3	5												

Fuente. Elaboración propia

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES AL GERENTE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RISE

A lo largo del proceso de la implementación del modelo RISE, hemos identificado que Enel-Codensa es una organización muy fuerte en los aspectos generales que mueven el proceso productivo, en función de mecanismos de ser sostenible y responsable. Aun cuando es una empresa que tiene procesos en estado alto de madurez se han encontrado aspectos que, dentro de la valoración, pueden estar sujetos a mejorar para llevarlos al siguiente nivel dentro de las valoraciones establecidas en cada una de las dimensiones evaluadas.

Con la implementación del modelo RISE en la organización, visto desde el punto de vista de la gerencia de HSEQ, se lograron establecer siete estrategias de mejora, que permiten tener un mejor posicionamiento en temas de sostenibilidad ambiental y tecnológica, social, laboral, y gerencial.

Las valoraciones obtenidas permitieron que la organización tuviese conocimiento del estado de algunos de los procesos de Enel-Codensa, y permitiera tener un amplio abordaje desde la gerencia HSEQ con lo cual logren finalizar con la toma de decisiones que estén en función de la mejora continua.

Como recomendaciones principales se consideraron:

- Establecer mecanismos de seguimiento y gestión a la puesta en marcha de cada una de las estrategias planteadas, estableciendo líderes en cada uno de los frentes donde se encontraron oportunidades de mejora, de tal modo que se cumpla con el objetivo de llevar al siguiente nivel cada uno de los factores que se consideraron dentro del modelo RISE.
- Dar cumplimiento a cada uno de los cronogramas establecidos dentro de las estrategias propuestas, definiendo relevancias de acuerdo con el nivel de prioridad establecido.
- Mantener en óptimas condiciones de excelencia, los factores que establecieron valoraciones positivas dentro del modelo RISE, de tal modo que permita mantener los buenos resultados obtenidos por cada uno al interior de las gerencias de Enel-Codensa.

8. REFERENCIAS

- Enel-Codensa. (2020). Comunicado de Prensa. 2020, agosto 21, de Enel-Codensa Recuperado de <https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/espa%C3%B1ol/7-prensa/2020/julio/Resultados-de-Enel-Emgesa-en-el-primer-semester-de-2020-la-posicionan-como-la-primera-generadora-de-energia-de-Colombia.pdf>
- Enel-Codensa. (2020). Informe de sostenibilidad. 2020, agosto 24, de Enel-Codensa Recuperado de https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/espa%C3%B1ol/sobre_enel/informes_sostenibilidad/2019/informe-sostenibilidad-2019.pdf
- Enel-Codensa. (2020). Memoria Anual 2020. 2020, agosto 24, de Enel-Codensa Recuperado de https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/espa%C3%B1ol/accionistas_e_inversionistas/distribuci%C3%B3n/informaci%C3%B3n_financiera/memorias_anuales/2019/Memoria-anual-Codensa-2019.pdf
- Enel-Codensa. (2020). Productos y servicios. 2020, agosto 24, de Enel-Codensa Recuperado de <https://www.enel.com.co/es/empresas/enel-codensa/gestion-energia-codensa.html>
- 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.



Sanchez Fernando. (2009). Gestión para la producción más limpia. Escuela superior de administración pública, Guia gestión pública ambiental, 32-38. 2020, septiembre 18, Recuperado de http://www.esap.edu.co/portal/download/m%C3%B3dulos_pregrado/tecnolog%C3%ADa_en_gesti%C3%B3n_p%C3%ABlica_ambiental/semestre_v/4_ges_produ__mas_limpiar.pdf.

Universidad Tecnológica de Delft. (2019). Ecodiseño-diseño ecológico. 2020, septiembre 18, de Ecolan Ingeniería Recuperado de <http://www.ecolaningeneria.com/es/ingenieria-ambiental/ecodiseno>