



ORAFÁ S.A

Informe Final Gerencial

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: ORAFÁ S.A.

Tutor: David Ocampo Guzmán

Presentado por:

Ángelo Mariano Vargas

Santiago Hernán Bustos

Diana Carolina Rodríguez

María José Castillo Hernández

Abril de 2023

Bogotá D.C.



Contenido

LISTADO DE TABLAS.....	3
LISTADO DE GRAFICAS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETO DE LA CONSULTORIA	9
PLAN DE TRABAJO	9
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	10
ANÁLISIS FINANCIERO	11
ANÁLISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE).....	15
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CONSOLIDADO DEL RISE (RIESGOS Y FORTALEZAS).....	15
DESCRIPCIÓN DE RIESGOS Y FORTALEZAS ENCONTRADOS POR FACTOR RISE.....	21
Innovación.....	21
Producción Sostenible	23
Liderazgo y direccionamiento estratégico	25
Cultura organizacional.....	27
Reconocimiento	30
Procesos colaborativos	33
Nuevos mercados.....	36
Tecnología.....	37
Indicadores financieros.....	39
PRESENTACIÓN DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA.....	40
CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES	51
REFERENCIAS.....	53



LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Ficha - Información y Perfil Empresarial.....	10
Tabla 2. Información financiera del 1 de enero de 2018 a 31 de diciembre de 2021.....	13
Tabla 3. Indicadores del 1 de enero de 2018 a 31 de diciembre de 2021.....	14
Tabla 4 Resultados Factor Innovación.....	22
Tabla 5 Resultados Factor Producción Sostenible.....	24
Tabla 6 Resultado Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico.....	26
Tabla 7 Resultados Factor Cultura Organizacional.....	29
Tabla 8 Resultados Factor Reconocimiento.....	33
Tabla 9 Resultados Factor Procesos Colaborativos.....	35
Tabla 10 Resultados Factor Nuevos Mercados.....	36
Tabla 11 Resultados Factor Tecnología.....	38
Tabla 12 Resultados Factor Indicadores Financieros.....	39
Tabla 13. Plan Rise.....	49
Tabla 14. Cronograma RISE.....	50



LISTADO DE GRAFICAS

Grafica 1 Indicadores del 1 de enero de 2018 a 31 de diciembre de 2021	11
Grafica 2 Consolidado Factores RISE	15
Grafica 3 Consolidado Factores y Dimensiones	20
Grafica 4 Innovación	23
Grafica 5 Producción Sostenible	25
Grafica 6 Liderazgo y Direccionamiento Estratégico	26
Grafica 7 Cultura Organizacional.....	30
Grafica 8 Reconocimiento.....	33
Grafica 9 Procesos Colaborativos.....	35
Grafica 10 Nuevos Mercados	37
Grafica 11 Tecnología	38
Grafica 12 Indicadores Financieros	40



RESUMEN

En este documento se plasma la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para la empresa ORAFA S.A. bajo el modelo RISE. Para realizar la estructuración del modelo, se llevaron a cabo reuniones con el personal clave en la compañía, quienes contribuyeron en la identificación de los diferentes factores para determinar cuáles suponen mayor riesgo para la organización, por lo cual, el enfoque del modelo RISE fue orientado para los factores que tuvieron una calificación por debajo de 50%.

El plan de trabajo contendrá una serie de acciones y estrategias que se lograron identificar de cada uno de los factores estudiados con mayor relevancia, transformando distintos procesos y mejorando los que ya se encontraban en funcionamiento.

Palabras Claves

Sostenibilidad, innovación, planeación, estrategia, fortalezas, transformación.

ABSTRACT

This document reflects the route of innovation and business sustainability proposed for the company ORAFA S.A. under the RISE model. To carry out the structuring of the model, meetings were held with key personnel in the company, who contributed to the identification of the different factors to determine which pose a greater risk to the organization, for which the RISE model approach was oriented for factors that had a rating below 50%.



The work plan will contain a series of actions and strategies that will be able to identify each of the most relevant factors studied, transforming different processes and improving those that are already in operation.

Key Words

Sustainability, innovation, planning, strategy, strengths, transformation



INTRODUCCIÓN

Orafa S.A. es una empresa colombiana que se ha especializado en la venta de joyería, relojería, piedras preciosas y semipreciosas desde hace más de 42 años. Su objetivo es brindar a sus clientes las mejores colecciones de joyas, argollas de matrimonio, anillos de compromiso y marcas reconocidas de relojes para convertir los momentos más importantes en recuerdos inolvidables. En línea con esto, su visión para 2025 es ampliar su presencia en el país con 30 joyerías en 15 ciudades, consolidando su posición como la joyería preferida de los colombianos.

(Kevin´s Joyeros, 2023)

Orafa S.A. se rige por los principios y valores de Sentido de Pertenencia, Empatía, Trabajo en Equipo, Disciplina, Honestidad y Excelencia. La empresa tiene una buena trayectoria y reconocimiento en el mercado de la joyería exclusiva y busca fortalecer su posición a través de un plan estratégico que integra aspectos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. El objetivo de este proceso es crear una ventaja competitiva y aumentar el valor añadido de la organización, sus productos y servicios, reduciendo el costo de oportunidad o aumentando el valor percibido por el cliente. **(Kevin´s Joyeros, 2023)**

Se ha utilizado con éxito el Modelo RISE (Ruta de Innovación Sostenible Empresarial) para identificar sus debilidades y áreas descuidadas en la empresa, en términos de Cultura Organizacional, Innovación y Tecnología, y planificar soluciones enfocadas en la inversión y la



consultoría en áreas como ambiental, social, económica y tecnológica. Esto ha llevado a una mejora significativa en la empresa al abordar estos problemas de manera urgente.

La empresa Orafa S.A tiene como objetivo potencializar su desarrollo sostenible, y para lograr esto, se ha implementado el modelo RISE con un enfoque en brindar soluciones efectivas y precisas a las necesidades de sus clientes, contribuyendo así a la preservación del medio ambiente. A continuación, se presenta una contextualización general de la empresa, incluyendo su actividad económica y el sector en el que se desempeña.

En su sitio web, Orafa S.A. presenta diferentes líneas de productos, entre las cuales se encuentran las Joyas de oro de 18 quilates italiano, Piedras preciosas, Relojes de marcas propias, Relojes de marcas importadas, Servicio técnico de joyas y relojes de todas las marcas, y hechura de joyas con diseños exclusivos al gusto y medida del cliente. Cada una de estas líneas se beneficia del modelo RISE, que contribuye a su crecimiento en diferentes aspectos, y se enmarca en una ruta de innovación y sostenibilidad empresarial que tiene en cuenta los factores sociales, ambientales, tecnológicos y ambientales. Esto permite implementar una cultura de innovación en todas las áreas de la empresa y mejorar su competitividad en el mercado.



OBJETO DE LA CONSULTORIA

Aplicar el modelo RISE - Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial en la empresa Orafa S.A, que permitirá definir el rumbo estratégico de la organización y poder alinear las diferentes áreas de la empresa y que logren cumplir sus objetivos y metas. Lo anterior, con la ayuda de un equipo consultor de la Universidad EAN, en un tiempo estimado de 7 semanas.

PLAN DE TRABAJO

El 27 de febrero se llevó a cabo la primera sesión presencial en las instalaciones de la compañía con el equipo de Tesorería y Mercadeo y Publicidad, donde se presentó al equipo de trabajo de la Universidad EAN y se plantearon las ventajas y beneficios de aplicar la matriz RISE en la compañía. Durante el desarrollo de la reunión se solicitó la información requerida para diligenciar la Ficha de Identificación de la Empresa, de igual manera se solicitó el envío de la información financiera correspondiente a los últimos cuatro periodos fiscales.

El 03 de marzo se recibió la información financiera previamente solicitada, lo que permitió realizar un análisis de la compañía mediante indicadores financieros.



De acuerdo al desarrollo del plan de trabajo a la fecha, se consolida una entrega preliminar para el día 06 de marzo que contempla la identificación de la organización y análisis de datos financieros.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 1. Ficha - Información y Perfil Empresarial

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 :	ORAFÁ S.A			
Nombre comercial reconocido	Kevins Joyeros			
Fecha de creación :	2/08/1980			
Nit :	830048328-9			
Código CIU :	4774			
Actividad principal :	Comercio al por menor de otros productos nuevos en el establecimiento especializados.			
Empresa familiar (Si / No) (51% o más de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	Sí			
Nombre Representante legal	Luz Mireya Guzmán Poveda			
Nombre Contacto:	Diana Rodriguez			
Datos Contacto (correo, celular)	6017446044 / gerencia@orafacom.co			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	200			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	120	50	0	30

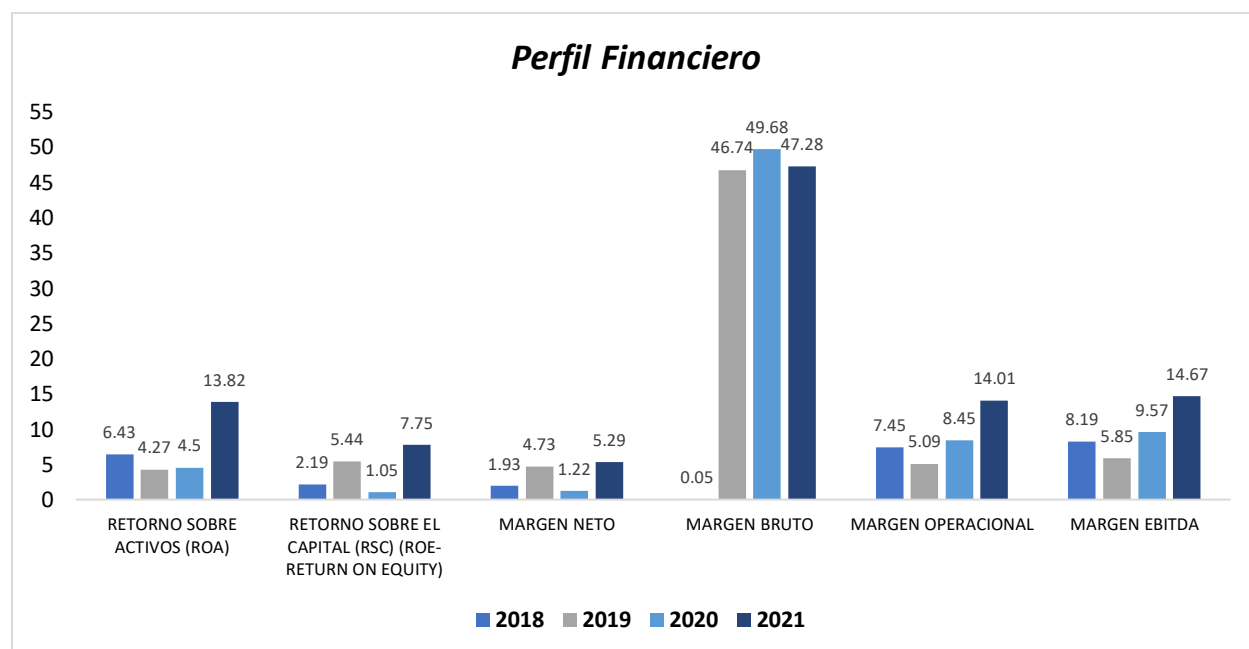


Dirección y Ciudad :	Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Cali, Cartagena, Barranquilla, Neiva, Ibagué			
Teléfonos, fijo y móvil	6017446044			
Página Web :	www.kevins.com.co			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido			X	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Anillos de compromisos, Relojes importados y joyas en oros			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Sterling Joyeros, Bauer Joyeros			

Fuente. Elaboración propia.

ANÁLISIS FINANCIERO

Grafica 1 Indicadores del 1 de enero de 2018 a 31 de diciembre de 2021



Fuente. Elaboración propia.



Con la información financiera de 2018 a 2021 se realizó un análisis mediante indicadores (*Grafica.1*) con los rubros que se muestran en la (*Tabla.2*), donde se evidencia que para el año 2021 el ROA (Ratio que Indica la Rentabilidad Sobre los Activos) es de 13,82 veces, mientras que para el año 2020 tal solo fue de 4,5 veces, ya que para el último cierre fiscal se observa una disminución en el total de activos del 11,29% y un aumento del 272,6% de la Utilidad Operacional. Lo anterior, teniendo en cuenta que en 2020 fue el año de la pandemia. El ROE (Ratio que Calcula la Rentabilidad Financiera) para los años 2018 a 2020 en promedio era de 2,89 veces, sin embargo, para el año 2021 fue de 7,75 veces, debido a una disminución de 3,6% del patrimonio y un aumento en la Utilidad del 200,76%.

Se observa un Margen Neto de 5,29% para el año 2021 a razón que se tuvieron Ingresos Operacionales por \$54.040 Millones y una Utilidad Neta de \$2.958 Millones, analizando los estados financieros la Utilidad Neta para el último periodo de referencia (2021) de información aumento en el 700,8%, como consecuencia de las estrategias de venta por medio de los canales virtuales.

Para el Margen Bruto según (**Yailleth Herrera, 2021**) este indicador muestra que la Utilidad Bruta corresponde al 48,7% del Ingreso Operacional, sin embargo, este indicador disminuyó en el 2,40% respecto al año anterior. El Margen Operacional para el año 2021 corresponde al 14% de los Ingresos Operacionales, lo que demuestra que es el dinero descontando los costos operacionales, de igual manera, se observa un incremento del 5,56%. (**El Economista, 2023**). Por último, el Margen EBITDA para el año 2021 fue del 14,67% que



corresponde al impacto sobre la gestión de los costos operacionales. **(Banco Santander, 2022)**

Por último, analizando el comportamiento de la gráfica 1 se puede observar un aumento significativo en los indicadores financieros en consecuencia a una gestión eficaz de los costos operacionales y al incremento en las ventas.

Tabla 2. Información financiera del 1 de enero de 2018 a 31 de diciembre de 2021

EMPRESA: ORAFA S.A.				
NIT: 830048328-9				
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles o Millones de COP. MARCAR EN ROJO CUAL)	2018	2019	2020	2021
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)				
TOTAL ACTIVOS	52.636,00	58.194,00	61.745,00	54.774,00
PATRIMONIO	40.059,47	42.413,00	38.218,60	36.861,17
INGRESOS OPERACIONALES	45.403,17	48.791,78	32.869,65	54.040,51
UTILIDAD BRUTA	22,865	22.803,00	16.329,00	25.550,00
UTILIDAD OPERACIONAL	3.383,00	2.483,00	2.777,00	7.569,00
GANANCIAS Y PERDIDAS	876,73	2.307,61	401	2.858,16
COSTOS	22.327,00	25.734,00	16.344,00	28.240,00
GASTOS	21.985,00	14.238,00	16.556,00	15.160,00
EBITDA	3.719,68	2.854,50	3.146,02	7.928,45

Fuente. Elaboración propia.



Tabla 3. Indicadores del 1 de enero de 2018 a 31 de diciembre de 2021

PERFIL FINANCIERO				
INDICADORES	2018	2019	2020	2021
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	6,43	4,27	4,50	13,82
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	2,19	5,44	1,05	7,75
MARGEN NETO	1,93	4,73	1,22	5,29
MARGEN BRUTO	0,05	46,74	49,68	47,28
MARGEN OPERACIONAL	7,45	5,09	8,45	14,01
MARGEN EBITDA	8,19	5,85	9,57	14,67

Fuente. Elaboración propia.



ANÁLISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CONSOLIDADO DEL RISE (RIESGOS Y FORTALEZAS)

Las primeras impresiones sobre los resultados obtenidos es que la organización presenta una deficiencia notoria en los factores de cultura organizacional, innovación y tecnología. En la (Grafica 2) se presentan los resultados consolidados.

Grafica 2 Consolidado Factores RISE



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

El bajo promedio alcanzado en el factor de cultura organizacional (40%) obedece a varios factores, entre estos, se destaca la ausencia de manuales de procesos, indicadores de gestión, modelos de evaluación al personal; lo que conduce a que algunos trabajadores



tengan una carga laboral mayor que otros, y esto tiene incidencia directa en la escala salarial, ya que al no existir un modelo de evaluación de procesos que conlleve al establecimiento de salarios para el personal, las asignaciones individuales no estén equilibradas y haya descontento; lo que conlleva a que no esté armonizadas las relaciones interpersonales. Actualmente la escala salarial se rige en mayor medida por el factor antigüedad, y más del 50% del personal administrativo es antiguo, promedio 30 años atrás laboran en la empresa, y acá conecta otro factor importante, y es que gran parte de las personas antiguas generan resistencia a los cambios por los que actualmente trabaja la administración en un proyecto llamado Cultura Orafa, con el apoyo de una firma de consultoría.

En relación al factor de innovación (40%) la organización no ha potencializado el posicionamiento que actualmente tiene en el mercado, como una marca reconocida, prestigiosa, lujosa, porque no se ha dado a conocer más allá de los productos que comercializa y la experiencia que ofrece a los clientes bajo el slogan “la expresión de tus sentimientos”, como por ejemplo programas medioambientales que haga partícipes a sus grupos de interés, así como programas sociales que le permita ser reconocida más allá de una gran marca y explorar estándares de competitividad más amplios. Para el factor de innovación también incide los puntos citados en el factor de cultura organizacional, y es la ausencia de indicadores de gestión que permita medir todo proceso llevado a cabo al interior de la organización en pro de desarrollar oportunidades de mejora de la mano con sus stakeholders, no obstante, este es un proyecto que se está llevando a cabo bajo un modelo de



reestructuración y levantamiento de procesos para cada una de las áreas. En el factor tecnología (40%) todos los programas de la organización (desarrollo de software) son propios, y hay programas que se han venido quedando obsoletos porque está bajo lenguajes de programación antiguos y cuya evolución se ve limitada por la incursión de nuevas tecnologías, razón por la cual se presenta diferentes inconsistencias en las diferentes áreas, lo que demanda un acompañamiento frecuente por parte de los ingenieros que brindan soporte, que a su vez han sido los desarrolladores de dichos programas. La empresa ha explorado diferentes alternativas de software del mercado, en aras de llevar a cabo una transición hacia diferentes tecnologías, lo que para la administración representa “tercerizar” el sistema, motivo por el cual se ha limitado, bajo el temor de generar un traumatismo en la operación.

Entorno a la escala de resultados, el factor de producción sostenible (43%) obedece a que la administración de la compañía tiene concebido que su modelo de negocio no enlaza con iniciativas de sostenibilidad, esto debido a que el origen del producto que se comercializa trata de la minería, ya que las joyas que se comercializa están maquiladas con oro que es inicialmente exportado a los proveedores del exterior, de tal modo que es un campo que no está al alcance de la empresa moderar en cuanto al gran impacto ambiental que posee; por esta razón, no se ha contemplado programas en relación a impactos ambientales.



Hay que mencionar que internamente y de un modo más informal, se establecen proyectos micro acerca de prácticas básicas tales como la separación de los residuos orgánicos e inorgánicos, así como la eliminación progresiva del uso de utensilios desechables, y la reutilización de recipientes de bebidas. Sin embargo, la empresa no tiene un enfoque de reconocimiento de consumos energéticos y huella de carbono tal y como lo están llevando a cabo otras organizaciones. De acuerdo con esto, el proyecto que se está llevando a cabo, en relación al desarrollo de cultura de organizacional, podría conducir en un futuro a generar estas prácticas que indiquen directamente en el enfoque de sostenibilidad de la empresa.

Sin embargo, el área de seguridad y salud en el trabajo de manera conjunta con la administración de riesgos laborales trabaja en la implementación que tanto por regulaciones debe atenderse, pero a su vez para fomentar una cultura a los trabajadores, que desde lo individual se logre transmitir en las prácticas de toda la organización.

De los factores con mayor alerta para la administración de la compañía, es el de cultura organizacional, ya que se toma en consideración que al no haber una ruta definida en función del propósito de la empresa; el factor humano se estanca en la operatividad y no se establece estrategias, así como buenas prácticas que conduzcan a trabajar en los factores que se encuentra abajo dentro de la escala de resultados.



Un ejemplo de ello se observa al detallar cada uno de los rubros del factor de innovación, ya que no existe una estandarización al momento de generar proyectos de innovación, en mayor medida desde la dimensión ambiental, seguido de la social, ya que no existe las practicas que conlleven a esto.

Los otros factores evaluados (Grafica 2) se ubican en un promedio de (47.19%). A continuación, se detalla los riesgos y fortalezas que para este caso se aborda las más representativas y en adelante se describe con mayor detalle cada uno de los factores.

Los riesgos identificados se listan como (Grafica 3):

El factor de tecnología es de los que representan mayor riesgo, teniendo en cuenta que existe procesos que hoy en día podrían ser optimizados si existiera un software más a fin con las necesidades del mercado, y esto se evidencia incluso desde el área de ventas cuando por inconsistencias del sistema, se traslada esta debilidad al consumidor final.

El factor de cultura organizacional se sitúa en este momento como una dificultad álgida, lo cual se evidencia en muchas de las áreas de la empresa, al no existir unos lineamientos tales como indicadores de gestión, modelos de evaluación de procesos, e incluso al no haber una actualización de políticas internas, lo que conlleva a que no haya una estructuración adecuada y esto tenga un impacto directo sobre el desarrollo de los otros factores.

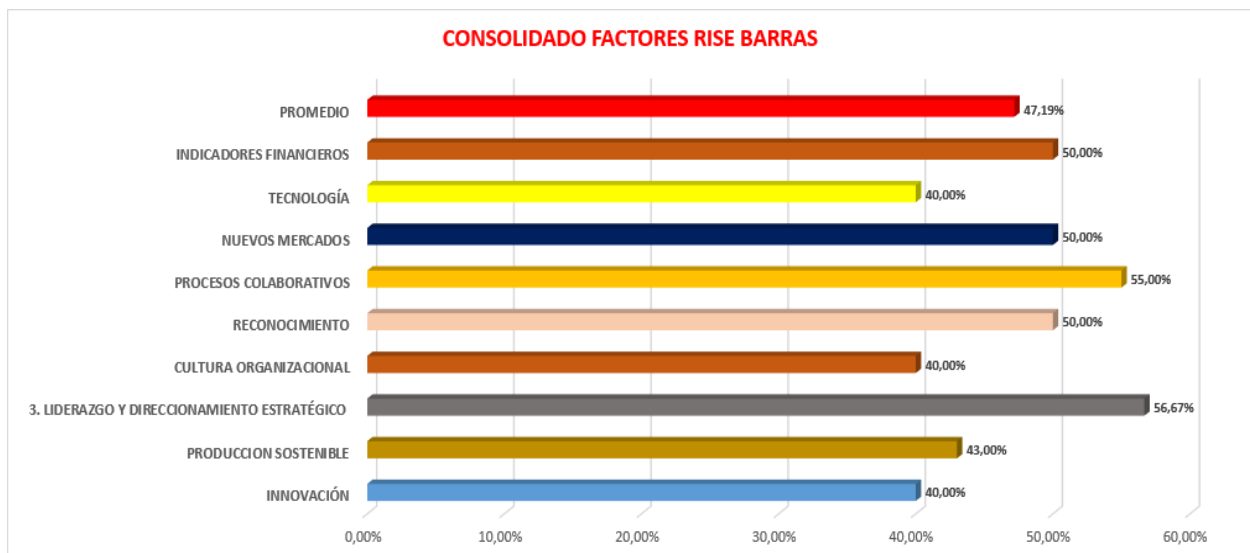
Como fortalezas se pueden identificar (Grafica 3):



El factor de procesos colaborativos se ubica en una escala importante, teniendo en cuenta que, a lo largo de los años, la empresa ha logrado un posicionamiento de marca importante e internamente demanda unos procesos legales a nivel comercial, laboral, jurídico, tributario que se encuentra muy bien estructurado y en lo que se destaca niveles muy rigurosos de cumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa para con el estado.

El liderazgo y direccionamiento estratégico es un motor importante que ha conducido a la empresa a un crecimiento importante en el mercado, esto teniendo en cuenta que se ha tomado las decisiones acertadas en cuanto a las inversiones en diferentes mercados con la apertura de nuevas joyerías en las diferentes ciudades para un total al día de hoy de 25.

Grafica 3 Consolidado Factores y Dimensiones





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

DESCRIPCIÓN DE RIESGOS Y FORTALEZAS ENCONTRADOS POR FACTOR RISE

Innovación

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la (Grafica 2) se puede observar que en la dimensión ambiental el porcentaje de calificación es el más bajo llegando a un (20%), lo anterior, se debe a que la empresa no cuenta con políticas establecidas que incluyan dentro del ciclo de producción materiales que sean sostenibles debido a su oferta exclusiva de producto. De igual manera, el uso de los minerales como el oro y la plata, que son extraídos de minas causando daños ambientales, se convierten en el mayor de los males



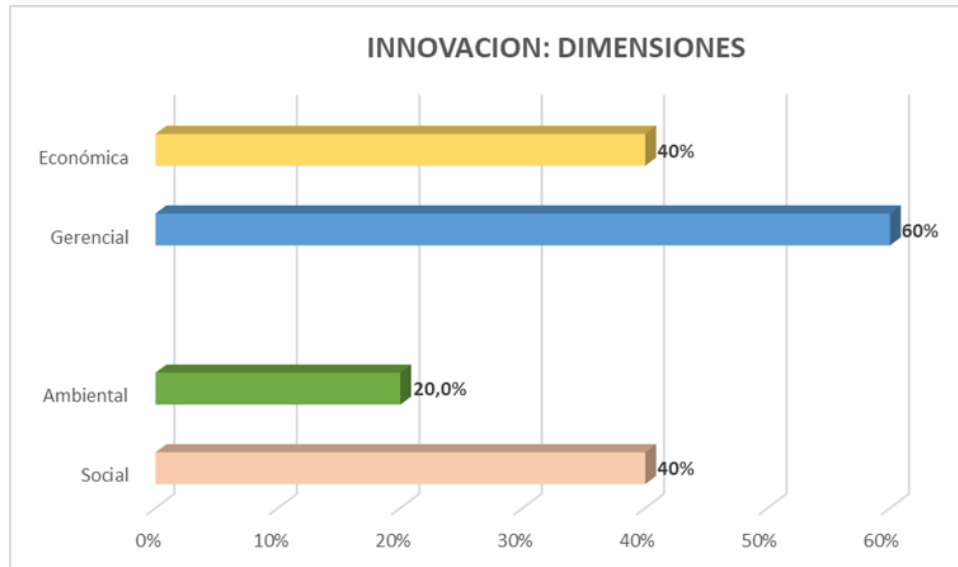
debido a su gran demanda en el mercado, reduciendo la incursión de joyería tratada y creada con materiales reciclados y con un origen ambiental responsable.

Por otra parte, el mayor puntaje obtenido que corresponde al (60%) de calificación, está ligado a la dimensión gerencial, en la que se encuentra la iniciativa de capacitación y desarrollo de habilidades especializadas para sus colaboradores, generando un crecimiento al interior de la empresa, mejorando el servicio prestado y logrando aumentar el índice de satisfacción del cliente.

Tabla 4 Resultados Factor Innovación

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	2	40%	40,0%
Ambiental	Ecodiseño	1	20,0%	
	Economía circular	1		
Gerencial	Tipo de innovación	3	60%	
Económica	Creación de Valor	2	40%	

Grafica 4 Innovación



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

Producción Sostenible

El modelo de producción con el que cuenta actualmente la empresa, posee distintas falencias en la dimensión económica, ya que según la (Grafica 5), el puntaje obtenido fue de (30%) siendo el más bajo respecto a los demás indicadores, lo anterior, debido a que no cuentan con un presupuesto asignado específicamente a un programa interno en el que se mitigue el impacto ambiental generado por los distintos procesos de extracción y transformación de la materia prima. Sin embargo, en la dimensión social la calificación supero más del 50%, teniendo en cuenta que la empresa conoce el origen de su materia

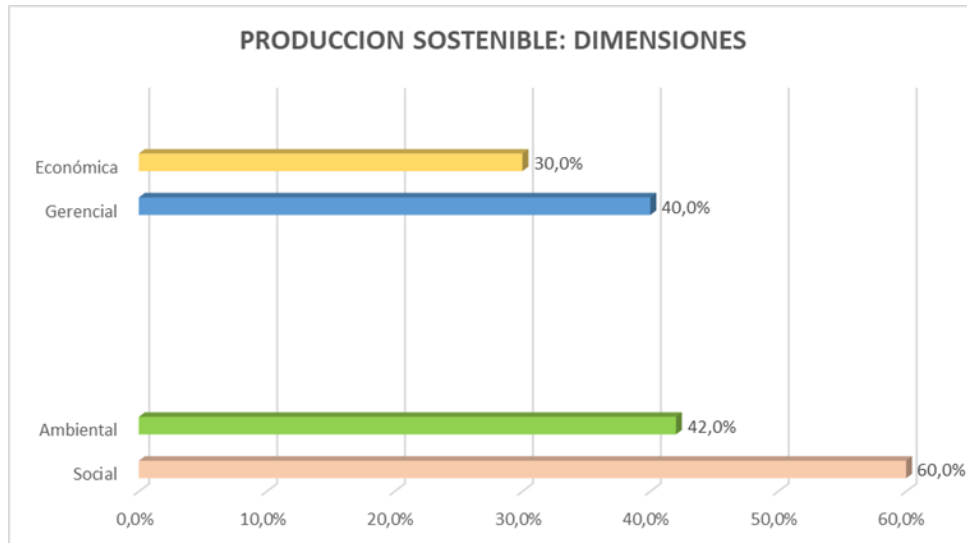


prima, debido a distintos tipos de permisos y autorizaciones, que permiten y aseguran que en la cadena de suministro se trabaje con total transparencia, reduciendo la incertidumbre del cliente frente a producción del producto que están comprando.

Tabla 5 Resultados Factor Producción Sostenible

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	3		60,0%	43,0%
Ambiental	Agua- uso eficiente	2	40%	42,0%	
	Aguas residuales	2	40%		
	Energía	2	40%		
	Emisiones Atmosféricas	1	20%		
	Residuos sólidos y/o Basuras	3,5	70%		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	2		40,0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	1	20%	30,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2	40%		

Grafica 5 Producción Sostenible



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

Liderazgo y direccionamiento estratégico

Siguiente la línea que se manejó en los dos ítems anteriores, se puede observar que, en la dimensión ambiental, se sigue presentando bajas calificaciones porcentuales, llegando en esta ocasión al (30%) respecto a los demás. Lo anterior, debido a que la empresa no cuenta con informes que soporten el desarrollo sostenible, generando oportunidades de mejora, que permitan re direccionar el rumbo de la empresa, enfocado en políticas ambientales.

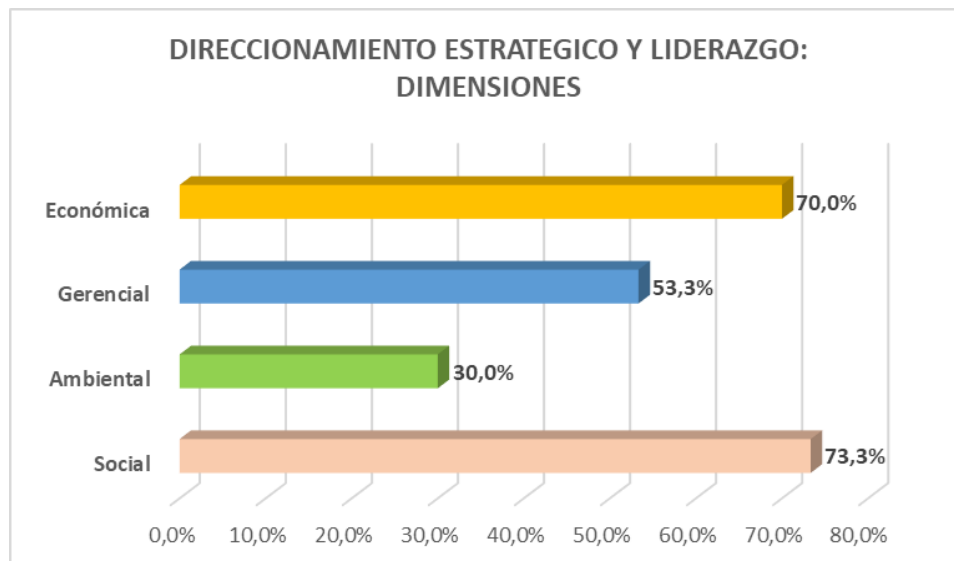
La empresa no se posee el valor de sostenibilidad formal, aunque se implementen practicas empíricas en la disminución del consumo de energía y agua en el proceso de

producción, reduciendo los costos y los impactos ambientales, de igual manera, el correcto desecho de residuos peligrosos, como productos químicos que se puedan utilizar en el pulido de las joyas.

Tabla 6 Resultado Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	4	80%	73,3%	56,7%
	Capacidad de movilización	4	80%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	3	60%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	1	20%	30,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	2	40%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	3	60%	53,3%	
	Gestión del Conocimiento	3	60%		
	Estrategias corporativas	2	40%		
Económica	Análisis de entornos	3	60%	70,0%	
	Toma de Decisiones	4	80%		

Grafica 6 Liderazgo y Direccionamiento Estratégico





Cultura organizacional

Es preciso destacar que la cultura organizacional ayuda en la empresa a crear compromiso en los colaboradores frente al mercado. Crea y define el impulso por el cual debe llevar a la empresa a superarse asimismo fundamentado de las acciones de sus miembros. Pretende ser guía para la toma de decisiones en la organización y de esta manera llevarla al éxito, por ello se centra en los pilares fundamentales orientados al poder, seguimiento de normas, optimización de resultados, y el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo. (Shelley Pursell, 2023)

Por lo que se ha calificado la empresa Orafa S.A en sus dimensiones el factor de la cultura organizacional como se encuentra actualmente. Se observo que es preocupante que Orafa S.A haya obtenido en su medida económica una calificación del (20%) (**Error! Reference source not found.**) en el ámbito del valor compartido, debido a que la empresa no está considerando cómo invertir en la sociedad y que ello puede generar beneficios tanto para la comunidad como para su propio negocio. Lo que se puede desprender de diversas causas, como la falta de enfoque estratégico en su desempeño que conlleve frente a la sociedad, no se prioriza debido a su modelo de negocio, las proyecciones no están encaminadas a incurrir en este tipo de inversión.

Sin tener en cuenta que la comprensión del valor compartido puede ser una ventaja competitiva y una forma de diferenciarse de otras empresas. Es fundamental que Orafa SA



comprenda la importancia del valor compartido y la oportunidad que representa para su negocio.

De igual forma en la dimensión gerencial Orafa SA obtuvo una calificación del (20%)(*Tabla 7*) en el descriptor de la comunicación, lo que sugiere que la empresa no está haciendo lo suficiente para fomentar una cultura de comunicación efectiva dentro de la organización. En la que no se establecen canales de manera eficaz, como lo son las reuniones regulares, boletines internos, correos electrónicos, etc. Siendo la comunicación un factor esencial en cualquier empresa, ya que les permite a los empleados trabajar juntos de manera efectiva y colaborar en la consecución de los objetivos empresariales.

Para contrarrestar la comunicación deficiente, la empresa también podría considerar la implementación de tecnología avanzada de comunicación, como plataformas de mensajería instantánea y videoconferencias, para facilitar la comunicación entre los empleados y departamentos.

Se observa que en la dimensión Ambiental (40%) (*Tabla 7*), en el descriptor Cambio de paradigmas, la empresa obtiene un puntaje relativamente bajo, lo cual indica que la empresa necesita mejorar en su promoción del desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible a todo nivel. Es evidente que Orafa S.A está trabajando de manera no oficial en este aspecto y no se está implementando un enfoque estructurado y explícito para fomentar una cultura de innovación y sostenibilidad.



Para Orafa SA, mejorar en este aspecto es crucial para su éxito a largo plazo. La empresa podría considerar implementar programas de capacitación y desarrollo de capacidades específicas para fomentar una cultura de innovación y sostenibilidad. También podrían establecer objetivos claros y medibles relacionados con la innovación y la sostenibilidad en su planificación operativa y estrategia empresarial. Y de esta manera poder adoptar un enfoque más estructurado en el ámbito.

Su mayor fortaleza en esta área es la dimensión Social (80%) (Tabla 7), en el descriptor del ambiente laboral, lo que indica que se están implementando acciones para mejorar la calidad de vida de sus empleados promoviendo un ambiente de trabajo más saludable y productivo. Aunque aún hay aspectos que se pueden mejorar, la organización está en el camino correcto para construirse como un buen lugar para laborar.

Para lograr una puntuación excelente Orafa S.A debe encaminarse en que en su ambiente laboral se mejore continuamente enfocándose en la calidad de vida en el trabajo, brindando soluciones pertinentes y concretas en el entorno. Esto haría que los empleados se sientan valorados y motivados, y se vería reflejado en su productividad y en la eficiencia.

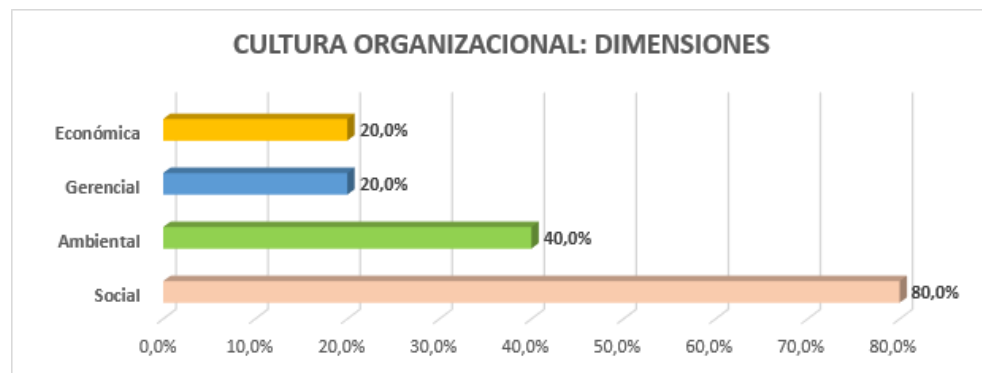
Tabla 7 Resultados Factor Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4	80,0%	40,0%



Ambiental	Cambio de paradigmas	2	40,0%
Gerencial	Comunicación	1	20,0%
Económica	Valor Compartido	1	20,0%

Grafica 7 Cultura Organizacional



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE, et al., (2022)

Reconocimiento

Es preciso destacar que el reconocimiento es un factor de gran importancia para la empresa, el cual representa uno de los retos más importantes de los gestores del factor humano en las organizaciones es la retención del talento, el reconocimiento va encaminado a producir satisfacción personal el cual hace del ambiente del trabajador un lugar más ameno desarrollando sus tareas diarias. (Marta Martínez, 2023)

Se observa posteriormente en la empresa Orafa S.A el factor de reconocimiento (Tabla 8) es un elemento que constituye la necesidad que tienen los trabajadores de sentirse apreciados, el cual debe tener una retroalimentación constructiva y un reconocimiento



edificante, por lo que teniendo en cuenta el descriptor de la valoración en el trabajo, la empresa ha sido calificada en una escala de 1 a 5 y en la parte de valoración en el trabajo ha obtenido una calificación de 2. Esta calificación significa que existen criterios de manera informal para determinar el salario asignado y los reconocimientos para las personas, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales.

En relación a las prácticas de innovación según la información proporcionada, Orafa S.A obtuvo una calificación de 3, lo cual significa que la empresa cuenta con un programa de motivación estructurado con el fin de potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo, y espíritu de los trabajadores, sin embargo, la asignación de recursos es deficiente. Y en base a ello se puede concluir que la empresa necesita mejorar su programa motivacional, asignando más recursos, y estableciendo metas claras para potenciar prácticas que conducen al crecimiento de la empresa y perduración de sus empleados.

Seguidamente en el descriptor de trabajador con consecuencia ambiental, es importante no dejar atrás el tema de educación ambiental con el fin de preservar los recursos de forma óptima como cualquier aspecto de crecimiento relevante para abordar en buena forma la activación necesaria para la reconversión ambiental, si bien se reconoce que los trabajadores están conscientes de su entorno, la empresa aún tiene margen de mejora en cuanto a la implementación efectiva de las iniciativas presentadas por sus empleados. Es



positivo que la empresa reconozca a los trabajadores por presentar iniciativas para mejorar su ambiente de trabajo.

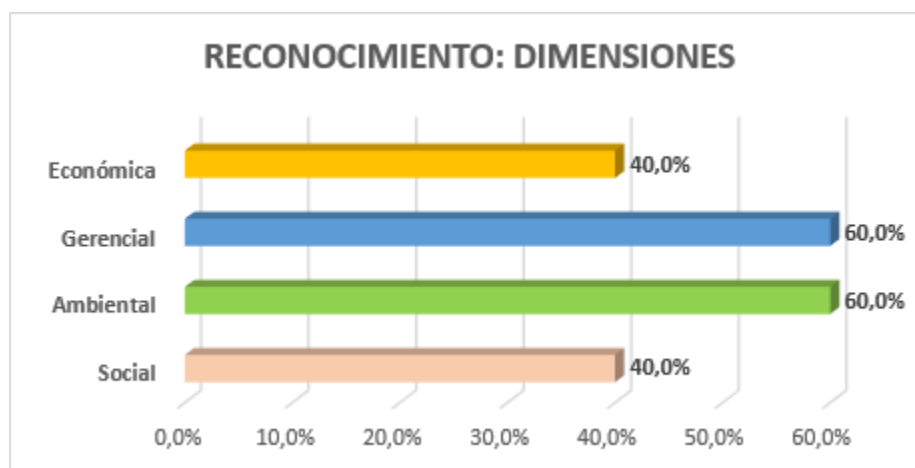
Si bien es cierto, la implementación de dichas iniciativas traerá consigo beneficios y seguridad de un funcionamiento adecuado. La categoría del trabajador con consecuencia ambiental (*Tabla 8*) es una de las más importantes en la actualidad, debido al creciente interés en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. En este sentido, la calificación de Orafa de 3 indica que la empresa ha comenzado a tomar medidas para fomentar la consciencia ambiental entre sus empleados, pero aún tiene un camino por recorrer para asegurarse de que las iniciativas presentadas se implementen de manera efectiva y se les dé seguimiento.

En el descriptor de la felicidad en el trabajo la empresa Orafa S.A, se puede inferir que la organización no está poniendo un énfasis suficiente en el bienestar y satisfacción de sus colaboradores y partes interesadas. La calificación 2 indica que, aunque la empresa puede estar tomando en cuenta la felicidad de sus trabajadores de manera informal, no existe una estrategia formal para ello. Es importante destacar que la felicidad en el trabajo está estrechamente relacionada con la productividad, la retención de talento y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, si Orafa S.A en actividad comercial desea mejorar su rendimiento y su capacidad de retener a su personal, sería necesario que establezca medidas y estrategias formales para evaluar y mejorar la felicidad en el lugar de trabajo.

Tabla 8 Resultados Factor Reconocimiento

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	2	40,0%	50,0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	3	60,0%	
Gerencial	Prácticas de motivación	3	60,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	2	40,0%	

Grafica 8 Reconocimiento



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE , et al., (2022)

Procesos colaborativos

Cabe destacar que el trabajo colaborativo es fomentado desde los convenios de desempeño gracias a que permite una mayor conectividad y existencia de un foco común, con equipos cohesionados, con el objetivo de generar confianza y el entusiasmo, que se desprende de la valoración de la diversidad, el saber escuchar, tener roles participativos,



considerar aportes valiosos de cada uno de los miembros, y teniendo en cuenta lecciones aprendidas. (Bonny Parada O, 2023)

Se observa que en el factor Procesos colaborativos (*Tabla 9*) (20%) en la dimensión Económica, y el descriptor Voluntariado corporativo, la empresa obtiene el puntaje más bajo, esto debido a que la empresa no tiene planes o políticas establecidas para involucrar a sus colaboradores en acciones de voluntariado o en programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que involucren el trabajo comunitario y el impacto social.

Se observa debilidad en el área de la dimensión Social (40%)(*Tabla 9*), en el descriptor asociatividad lo que implica que la empresa Orafa S.A debe lograr establecer relaciones sólidas y de largo plazo con otros actores relevantes en su sector y en áreas geográficas especializadas. Estas relaciones son de cooperación horizontal y/o vertical, lo que significa que la empresa debe incluir en su trabajo una alianza con otras organizaciones para fortalecer y maximizar su promesa de valor.

Se observa fortaleza en el área de la dimensión Ambiental (100%)(*Tabla 9*), en el descriptor Seguridad en el trabajo ya que la empresa cuenta con un área especializada de seguridad y salud en el trabajo además de contar con todas las afiliaciones de ley para los colaboradores.

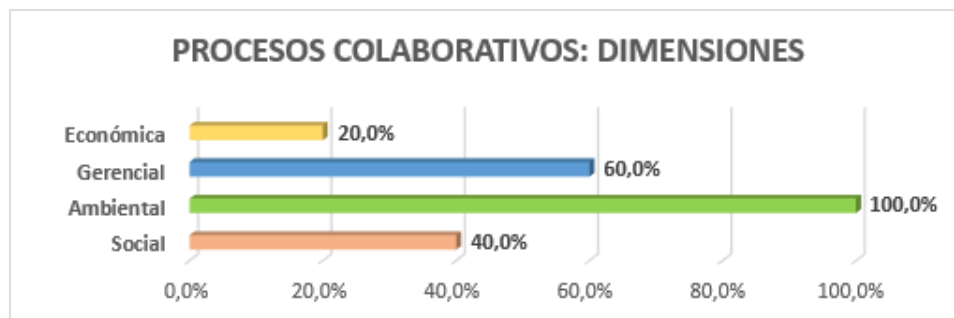


Se observa fortaleza en el área de la dimensión Gerencial (60%)(Tabla 9), en el descriptor Acuerdos-Negociación-Consensos ya que, por lo general, la empresa que es capaz de desarrollar procesos de innovación, transferencia de conocimiento y sinergias con sus partes interesadas, logra fortalecer de manera sostenible el consenso entre las partes. Esto significa que la organización se esfuerza por mantener relaciones sólidas y beneficiosas con sus stakeholders, como proveedores, clientes, socios, comunidad, entre otros.

Tabla 9 Resultados Factor Procesos Colaborativos

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	2	40,0%	55,0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	5	100,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	3	60,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	1	20,0%	

Grafica 9 Procesos Colaborativos



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE , et al., (2022)



Nuevos mercados

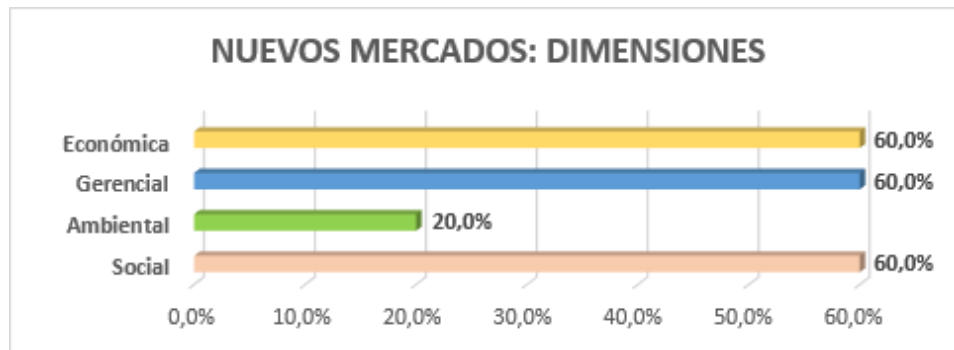
Una vez calificada la matriz de nuevos mercados en sus cinco dimensiones, se observa que Orafa SA tiene una fuerte estrategia comercial que la posiciona como una de las principales joyerías y relojerías del país. Sin embargo, el factor ambiental (mercados verdes) es la mayor debilidad de la empresa, ya que su modelo de negocio no se encuentra orientado a la incursión de este tipo de mercado. (Kevin´s Joyeros, 2023)

Tabla 10 Resultados Factor Nuevos Mercados

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



Grafica 10 Nuevos Mercados



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

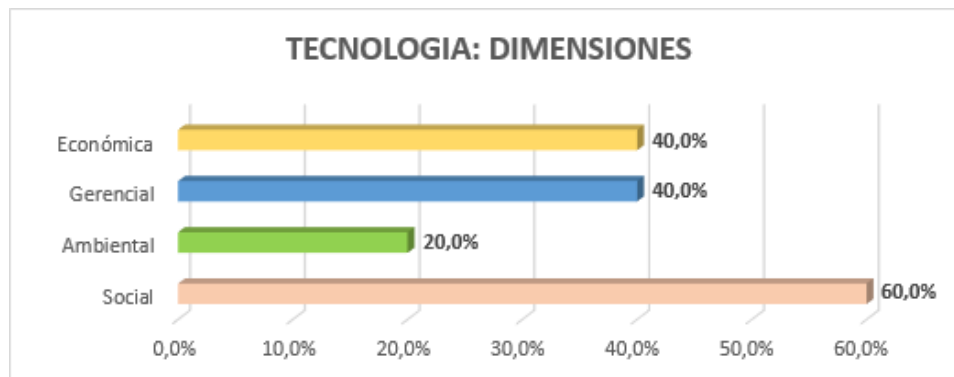
Tecnología

En el análisis de Tecnología (Tabla 11), una vez asignada la calificación por cada dimensión se observa que el factor promedio para este componente es del (40%) mostrando que la compañía tecnológicamente hablando no es fuerte. La calificación más alta se asignó a la dimensión Social con un resultado del (60%) teniendo en cuenta que la empresa dispone de herramientas tecnológicas para el área operativa, táctica y estratégica. Sin embargo, se observa que las calificaciones más bajas se encuentran en la dimensión Gerencial, Económica y Ambiental, siendo esta última la más afectada con un resultado del (20%) ya que en el desarrollo de la operación de la compañía el manejo de tecnologías limpias no es una prioridad. A demás, Orafa SA en el factor de Tecnología desde la parte gerencial se ve segada por la planeación en el presupuesto y en los costos, por lo anterior, se puede inferir que esta empresa no invierte mucho capital en Tecnología.

Tabla 11 Resultados Factor Tecnología

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	3	60,0%	40,0%
	Tecnologías limpias	1	20,0%	
	Prospectiva	2	40,0%	
	Transferencia tecnológica	2	40,0%	

Grafica 11 Tecnología



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



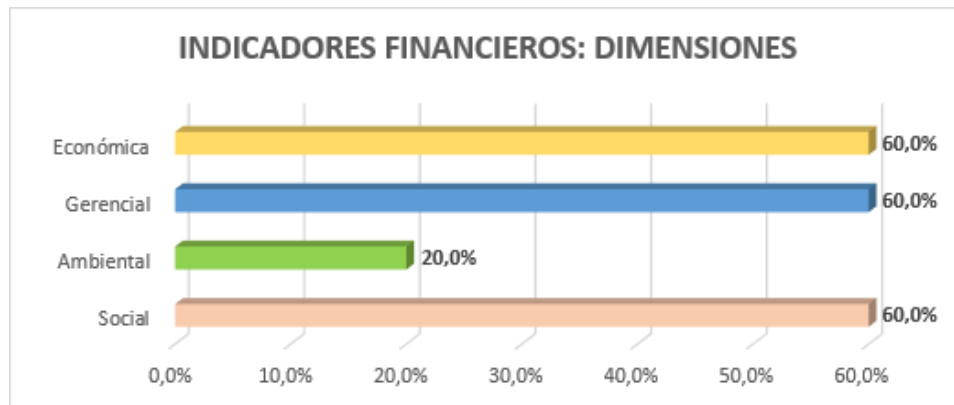
Indicadores financieros

El factor de indicadores financieros (*Tabla 12*) en promedio cuenta con una calificación del 50%, el cual está compuesta de una asignación del (60%) para la dimensión Social, Gerencial y Económica ya que en general la compañía económicamente tiene un impacto en sus stakeholders, con una rentabilidad sobre los activos y un margen EBITDA positivos en los dos últimos años. Sin embargo, en los indicadores financieros se observa que la dimensión Ambiental tiene una calificación del (20%) debido que la compañía no cuanta con un presupuesto dedicado a la protección y recuperación del medio ambiente.

Tabla 12 Resultados Factor Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	3	60,0%	50,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	1	20,0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	3	60,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento- Rentabilidad- Actividad. En el ultimo año fiscal	3	60,0%	

Grafica 12 Indicadores Financieros



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

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

Para la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta por el equipo consultor para la empresa Orafa S. Atuvo en cuenta el rango de prioridad descrito en el documento “Guía para el manejo del Modelo de Innovación y Sostenibilidad Empresarial”(Ramírez Salazar & Perez Uribe, 2019) la escala que se utilizó es la siguiente:



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

El producto principal que comercializa la empresa son joyas de oro que se originan en una actividad que impacta de manera considerable al medio ambiente, como lo es la minería. Sin embargo, hay dos aspectos relevantes frente a esta actividad en particular, y es que, para llevar a cabo la elaboración de las joyas, existe una reutilización de este recurso mineral como lo es el oro en la medida en que se compra el metal a los clientes que deciden vender sus joyas y que ya tienen un tiempo considerable de uso en la mayoría de los casos. Aquel recurso faltante para completar la producción de nuevas joyas, se compra directamente a mineros certificados y avalados por la agencia nacional de minería, ya que el metal debe ser exportado a los maquiladores y posteriormente se lleva a cabo la importación del producto terminado. Lo anterior siendo el segundo aspecto relevante, permite determinar que la organización lleva a cabo las prácticas que dentro de su alcance pueda llegar a ser las de menor impacto, no obstante, en aras de incursionar en la práctica de desarrollo de proyectos de innovación que propendan por entregar productos (bienes y servicios) que respeten y cuiden el medio ambiente. El plan de acción lo toma como parte de las actividades a desarrollar. Y por ese mismo camino establece las prácticas que pueden ejecutarse dentro de



la cadena de valor y que al final sea parte importante en la determinación de prácticas que pueda ser catalogadas cómo economía circular.

Por otra parte, dentro de este factor se plantea cómo acción a partir del descriptor modo de innovar, dar resolución a los problemas, necesidades y oportunidades de innovación a través del trabajo colaborativo al interior de la organización, procedimiento que va enlazado con el proyecto Cultura Orafa , que actualmente se está desarrollando mediante capacitaciones a las distintas áreas de la organización, enfocándose en aquellas que requiere de inmediata intervención, como lo es el área comercial. Acción que se sincroniza con la propuesta de la presente consultoría, en aras de poder materializar el trabajo conjunto de los colaboradores para dar cumplimiento al propósito común.

Finalmente, se toma el descriptor de creación de valor, ya que se evidencia a partir de la evaluación de este factor de innovación, que, aunque la marca se encuentra posicionada y tiene un reconocimiento importante en el mercado, es necesario potencializar la propuesta de valor de la marca y así incursionar de manera más competitiva en el mercado.

En el factor de la Cultura Organizacional en los aspectos evaluados dentro de la empresa se determinó la importancia de comenzar a efectuar mejoras en los descriptores ambiental, gerencial y económico. Se designará para ello recursos con el fin de mejorar este factor, ya que guía el rumbo de la empresa y orienta la forma en la que debe conducirse. Por



lo tanto, es importante tener una cultura organizacional sólida que dirija el trato que se debe dar a los empleados, clientes, y sociedad en general.

Para su efecto se planea desarrollar actividades que promuevan capacidades de innovación y producción sostenible en el ámbito ambiental. Esto implica fomentar prácticas y procesos que sean amigables con el medio ambiente y a su vez puedan generar valor a la empresa.

Para el ámbito gerencial, es importante llevar a cabo conversaciones planeadas de manera ocasional, para comunicar objetivos o planes de manera interna o externamente. De esta manera se establece una comunicación efectiva y transparente con los empleados y con los stakeholders, lo que a su vez puede fomentar el compromiso y la participación de todos en la empresa.

En el ámbito económico, es necesario invertir en proyectos que generen valor compartido y traigan beneficios tanto para la empresa como para la sociedad. Esto implica buscar soluciones que no solo sean rentables económicamente, sino también que tengan un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente.

En la evaluación hecha a Orafa S.A se encontró que el factor de Tecnología es un tema crítico al interior de la compañía, se categorizo como urgente en el plan RISE. Dentro de este factor encontramos tres dimensiones que deben ser cubiertas con el fin de llevar a la compañía a una mejor posición; la primera es la dimensión ambiental, que tiene por



actividad contemplar la exploración de tecnologías limpias. En un artículo de la revista Portafolio, “Con su potencial natural, Colombia busca ser líder en energías limpias” (...)(Portafolio, 2021) desde el Ministerio de Minas y Energía se comunicó que Colombia busca fortalecer las políticas de eficiencia energética en el panel sobre la aceleración de la transición hacia energías limpias. Por lo anterior, es fundamental que las empresas colombianas tengan en el mapa hacia donde se dirige el país. La segunda dimensión es la parte gerencial, desde la cual debería planear temas de tecnología a corto plazo, este hito tiene una prioridad número 3 que junto con la tercera dimensión (económica) de prioridad número 2 se enfocará en la transferencia tecnológica a externos que conlleva a la empresa a participar en congresos y eventos tecnológicos. Las personas involucradas en ejecutar las actividades anteriormente mencionadas serán el equipo de Arquitectura de Software y el Jefe de Sistemas.

Durante la evaluación realizada para la empresa, se encontraron tres dimensiones que se tienen que abordar en el factor de Producción Sostenible, iniciando con una de las que tiene mayor índice de prioridad que es la Económica, que consiste en crear un programa de gestión ambiental y asignar un presupuesto, con el fin de reforzar la estructura de producción y transformación de los distintos tipos de productos que se manejan. Por otra parte, la siguiente dimensión que se tiene que abordar según su prioridad es la Ambiental.



“La elaboración de joyas de alta calidad requiere del uso de oro con bajo contenido de impurezas, lo que los joyeros realizan un proceso de purificación, que consiste en la refinación química del metal precioso haciendo uso de agentes como ácido nítrico y plomo, el cual una vez terminado su proceso genera vapores tóxicos, que quedan expuestos a trabajadores y ecosistema” (...) (Delgado Jaimes, 2017)

Teniendo en cuenta lo anterior, el uso de materiales que sean sostenibles, como lo son los metales reciclados, pueden contribuir con la disminución de la huella de carbono. La implementación de prácticas y políticas de reciclaje, la reducción del consumo de energía utilizado para la fabricación y transformación, con equipos de última tecnología que se enfoquen en el ahorro y eficiencia energética, son pilares fundamentales que se tienen que abordar en conjunto todo el equipo Financiero y Administrativo, con el fin de mejorar las practicas que actualmente se manejan.

En el factor de Reconocimiento, las dimensiones social y económica tuvieron la valoración más baja, ya que se identifica que se debe establecer criterios de evaluación en la determinación de la asignación salarial para los colaboradores y este debe ser un proceso documentado basado en lineamientos, políticas, además de gestionarse reconocimientos, a través de un seguimiento periódico ligado al cumplimiento de las metas establecidas.

Lo que conlleva a otra de las actividades planteadas para este factor, en la dimensión social, que trata de gestionar criterios de evaluación en el ámbito laboral.



La empresa requiere centrarse en el descriptor ambiental en el tema de los mercados verdes para asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Aunque la empresa está en un buen nivel en cuanto a nuevos mercados, su falta de enfoque en la sostenibilidad ambiental puede afectar su crecimiento total. Es importante que la empresa implemente estrategias sostenibles y responsables con el medio ambiente para obtener beneficios a largo plazo, con una mejor reputación, reducción de costos y mayor competitividad en el mercado.

La consultoría en sustentabilidad es un aliado importante para las empresas que buscan implementar una estrategia de crecimiento verde, y puede ayudar a Orafa S.A en el diseño e implementación de iniciativas de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados. La empresa debe tomar cartas en el asunto y diseñar estrategias enfocadas en la sostenibilidad ambiental para asegurar su crecimiento y éxito en el futuro.

En el factor de Indicadores Financieros, para la dimensión ambiental la actividad planteada es trabajar en la protección y/o recuperación del entorno explorando alternativas de inversión. Actualmente en Colombia, en la página del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible hablan del trabajo y apoyo a los negocios verdes para la producción de bienes y servicios a partir del uso sostenible de los recursos naturales que sean funcionales a la generación de oportunidades económicas del país. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023) Por lo anterior, partiendo del objeto económico de Orafa S.A resulta



valioso la exploración de una nueva línea de bienes y servicios a partir de recursos que tengan una huella de carbono más baja y amigable con el ambiente.

La empresa necesita mejorar en los procesos colaborativos para aumentar su éxito empresarial. Se observó una debilidad en el nivel de asociatividad social, lo que sugiere establecer acuerdos y convenios en áreas geográficas especializadas. Además, en el aspecto económico, se recomienda incorporar en la estrategia de programas de voluntariado corporativo que permitirá a los empleados ser más productivos y eficaces en su trabajo, desarrollar su sentido de responsabilidad y aumentar su motivación. En resumen, Orafa S.A se enfocará en mejorar su nivel de asociatividad y llevará a cabo programas de voluntariado corporativo en su estrategia organizacional para mejorar su rendimiento empresarial.

El Liderazgo y Direccionamiento Estratégico para Orafa S.A en la evaluación hecha por el equipo consultor junto con los funcionarios de la compañía es el factor con mejor calificación de los nueve, sin embargo, no supera el 60% por tal motivo también es un tema que la empresa debe atacar para estar a otro nivel en el mercado de la relojería y joyería. Existen dos dimensiones claves, la primera es la ambiental la cual tiene por actividades; la rendición de cuentas en desarrollo sostenible validando los mecanismos a través de los cuales se pueda evaluar si la organización incursiona en el desarrollo sostenible, y la segunda llevar a cabo acciones documentadas contundentes hacia la sostenibilidad, dado que es parte de su labor, estas tienen una prioridad 3 y 2. La segunda dimensión es esta en la



parte gerencial creando estrategias corporativas para plantear un direccionamiento estratégico fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte básico de su formulación, implementación y valuación, esta acción tiene una calificación de prioridad número 2. Requiere del apoyo de la Dirección administrativa.



Tabla 13. Plan Rise

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
Innovación	Ambiental	Ecodiseño - desarrollar proyectos de innovación direccionados a la entrega de productos (bienes y servicios) que respeten y cuiden el medio ambiente.	1	\$ 20	Joyeros Especializados	2	Coordinador de Postventa
		Economía Circular - Considerar la implementación del trabajo en economía circular.	1	\$ 20	Área Financiera		Director Comercial
	Social	Modo de Innovar - Dar resolución a los problemas, necesidades y oportunidades de innovación a través del trabajo colaborativo al interior de la organización.	2	\$ 10	RRHH		Directora de Gestión Humana
	Económica	Creación de Valor - adoptar políticas y practicas operacionales con el fin de mejorar la competitividad de la organización.	2	\$ 10	Área Financiera		Director Comercial
Cultura Organizacional	Ambiental	Cambio de Paradigmas - progresivamente llevar a cabo actividades con el fin de promover el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible.	3	\$ 5	RRHH	2	Directora de Gestión Humana
	Gerencial	Comunicación - implementar mecanismos de comunicación que permita al personal conocer los objetivos de la organización para el ambito interno y externo.	2	\$ 10			
	Económica	Valor compartido - considerar inversiones en proyectos que generen un valor compartido que genere beneficios a la sociedad.	2	\$ 10			
Tecnología	Ambiental	Tecnologías limpias - contemplar la exploración de tecnologías limpias.	1	\$ 20	Arquitectura de Software	3	Jefe de Sistemas
	Gerencial	Prospectiva - planear temas de tecnología a corto plazo.	3	\$ 5			
	Económica	Transferecia Tecnológica - participar en congresos y eventos con el fin de transferir su tecnología a externos.	2	\$ 10			
Producción Sostenible	Ambiental	Agua- Uso eficiente - plantear propuestas con el fin de optimizar el consumo de agua y propiciar el ahorro de este recurso.	2	\$ 10	Dirección Administrativa - Área Financiera	2	Directora Administrativa - Director Comercial
		Agua Residuales - desarrollar practicas de reconocimiento de la composición y origen de las aguas residuales.	3	\$ 5			
		Energía - Reconocer las energias usadas y las emisiones que generan mediante un plan de energias renovables.	2	\$ 10			
	Gerencial	Emissiones atmosfericas - Reconocer el origen y composición de las emisiones atmosfericas, olores y ruido, dando cumplimiento a la normativa (incluido permiso de emisiones)	1	\$ 20			
		Planes, Sellos y Certificaciones Ambientales - desarrollar planes internos en temas ambientales qe conlleven a la obtención del sello ambiental.	3	\$ 5			
		Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión ambiental - llevar a cabo el diagnostico para asignar el presupuesto para un programa de gestión ambiental.	1			
Modelo de negocio que incluye economía circular - implementar programa de economía circular que posea información de sostenibilidad de productos o servicios.	1		\$ 20				
Reconocimiento	Social	Felicidad en el trabajo - gestionar criterios de evaluación de la felicidad en el ambito laboral.	2	\$ 10	RRHH - Dirección Administrativa	2	Directora de Gestión Humana y Adminisrativa
	Económica	Valoración en el trabajo - establecer criterios de asignación salarial y reconocimientos al personal, periodicidad vs reajuste a través de políticas salariales documentadas.	2	\$ 10			
Nuevos Mercados	Ambiental	Mercados Verdes - diseñar incitivas aisladas de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados.	1	\$ 20	Área Financiera	2	Director Comercial
Indicadores Financieros	Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno - explorar alternativas de inversión.	1	\$ 20	Área Financiera	2	Director Comercial
Procesos colaborativos	Social	Asociatividad - establecer acuerdos y convenios en areas geograficas especializadas.	2	\$ 10	RRHH	1	Directora de Gestión Humana
	Económica	Voluntariado corporativo - incorporar estrategias de programas de voluntariado corporativo en la estrategia organizacional.	2	\$ 10			
Liderazgo y Direccionamiento Estratégico	Ambiental	Rendición de cuentas en desarrollo sostenible - validar mecanismos a través de los cuales se pueda evaluar si la organización incursiona en desarrollo sostenible.	3	\$ 5	Dirección Administrativa	2	Directora Administrativa
		Valor de la sostenibilidad - desarrollar acciones documentadas conducentes hacia la sostenibilidad, dado que es parte de su labor.	2	\$ 10			
	Gerencial	Estrategias corporativas - plantear un direccionamiento estrategico fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte basico de su formulación, implementación y valuación.	2	\$ 10			
TOTAL RISE 18 MESES				\$ 315			



Fuente. Elaboración propia

El tiempo estimado para el desarrollo del cronograma es de 18 meses donde se plantean ejecutar 26 actividades.

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	13	14	15	16	17	18
Ecodiseño - desarrollar proyectos de innovación direccionados a la entrega de productos (bienes y servicios) que respeten y cuiden el medio ambiente.	1	2	■	■																
Economía Circular - Considerar la implementación del trabajo en economía circular.	1	2	■	■																
Modo de Innovar - Dar resolución a los problemas, necesidades y oportunidades de innovación a través del trabajo colaborativo al interior de la organización.	2	2	■	■																
Creación de Valor - adoptar políticas y practicas operacionales con el fin de mejorar la competitividad de la organización.	2	2	■	■																
Cambio de Paradigmas - progresivamente llevar a cabo actividades con el fin de promover el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible.	3	2			■	■														
Comunicación - implementar mecanismos de comunicación que permita al personal conocer los objetivos de la organización para el ambito interno y externo.	2	2			■	■														
Valor compartido - considerar inversiones en proyectos que generen un valor compartido que genere beneficios a la sociedad.	2	2			■	■														
Tecnologías limpias - contemplar la exploración de tecnologías limpias.	1	3					■	■	■											
Prospectiva - planear temas de tecnología a corto plazo.	3	3					■	■	■											
Transferencia Tecnológica - participar en congresos y eventos con el fin de transferir su tecnología a externos.	2	3					■	■	■											
Agua- Uso eficiente - plantear propuestas con el fin de optimizar el consumo de agua y propiciar el ahorro de este recurso.	2	2								■	■									
Agua Residuales - desarrollar practicas de reconocimiento de la composición y origen de las aguas residuales.	3	2								■	■									
Energía - Reconocer las energías usadas y las emisiones que generan mediante un plan de energías renovables.	2	2								■	■									
Emisiones atmosféricas - Reconocer el origen y composición de las emisiones atmosféricas, olores y ruido, dando cumplimiento a la normativa (incluido permiso de emisiones)	1	2								■	■									
Planes, Sellos y Certificaciones Ambientales - desarrollar planes internos en temas ambientales que conlleven a la obtención del sello ambiental.	3	2								■	■									
Presupuesto asignado a un programa de gestión ambiental - llevar a cabo el diagnostico para asignar el presupuesto para un programa de gestión ambiental.	1	2								■	■									
Modelo de negocio que incluye economía circular - implementar programa de economía circular que posea información de sostenibilidad de productos o servicios.	1	2								■	■									
Felicidad en el trabajo - gestionar criterios de evaluación de la felicidad en el ambito laboral.	2	2										■	■							
Valoración en el trabajo - establecer criterios de asignación salarial y reconocimientos al personal, periodicidad vs reajuste a través de políticas salariales documentadas.	2	2										■	■							
Mercados Verdes - diseñar iniciativas aisladas de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados.	1	2												■	■					
Protección y/o recuperación del entorno - explorar alternativas de inversión.	1	2														■	■			
Asociatividad - establecer acuerdos y convenios en áreas geograficas especializadas.	2	1																	■	■
Voluntariado corporativo - incorporar estrategias de programas de voluntariado corporativo en la estrategia organizacional.	2	1																		■
Rendición de cuentas en desarrollo sostenible - validar mecanismos a través de los cuales se pueda evaluar si la organización incursiona en desarrollo sostenible.	3	2																		■
Valor de la sostenibilidad - desarrollar acciones documentadas conducentes hacia la sostenibilidad, dado que es parte de su labor.	2	2																		■
Estrategias corporativas - plantear un direccionamiento estrategico fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte basico de su formulación, implementación y valuación.	2	2																		■

Fuente: Elaboración Propia



CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

Se debe diseñar estrategias enfocadas en la sostenibilidad ambiental en nuevos mercados para asegurar su crecimiento y éxito en el futuro. Se sugiere establecer acuerdos y convenios en áreas geográficas especializadas.

Teniendo en cuenta cada una de las dimensiones desarrolladas, se sugiere que la empresa Orafa S.A., se enfoque y cree políticas y programas de gestión ambiental, con la finalidad de mejorar y perfeccionar cada una de las actividades de producción y transformación de los productos comercializados. Lo anterior, por medio de la asignación de un presupuesto que permita que la empresa sea más eficiente y eficaz con la optimización de los recursos y así que a largo plazo permita una reducción de costos considerables.

Se recomienda que la empresa implemente política de reciclaje, disminuya el consumo de energía e incorpore el manejo de tecnología y equipos de última generación, buscando siempre la eficiencia energética y reducción de costos de producción y transformación.

Se concluye que por medio de la aplicación del modelo RISE la compañía puede llevar su actividad económica a otro nivel y ser más competitiva bajo el esquema de buenas prácticas ambientales, sociales, tecnológicas y económicas.



Por último, a lo largo del desarrollo de la implementación del modelo RISE se pudo evidenciar que Orafa S.A es una compañía competitiva en el mercado de la joyería y relojería, sin embargo, tiene fuertes debilidades en el tema de innovación, tecnología, cultura organizacional y producción sostenible, lo anterior teniendo en cuenta que la dimensión ambiental es lo que mas afecta a la empresa. En el Plan RISE se describen 26 actividades organizadas de mayor a menor prioridad que ayudaran a Orafa S.A a ser mas competitiva.



REFERENCIAS

Banco Santander. (2022). *Santander*. Obtenido de ¿Qué es el EBITDA?:

<https://www.bancosantander.es/glosario/ebitda>

Bonny Parada O. (2023). *DoucUC*. Obtenido de El trabajo colaborativo: su importancia en el desarrollo de los convenios de desempeño:

http://observatorio.duoc.cl/el_trabajo_colaborativo_su_importancia_en_el_desarrollo_de_los_convenios_de_desempeno#:~:text=Cabe%20destacar%20que%20el%20trabajo,y%20entender%20c%C3%B3mo%20ve%20el

Delgado Jaimes, J. T. (2017). *Análisis Ambiental y Energético del proceso de coperalción en la industria joyera de Bucaramanga utilizando el software simapro para el análisis de ciclo de vida (ACV)*. Obtenido de

https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/1467/2017_Tesis_Delgado_Jaimes_Jessica%20_atiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

El Economista. (2023). Margen operativo. *Editorial Ecoprensa, S.A.* Obtenido de

<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/margen-operativo>

Kevin's Joyeros. (2023). *Kevin's Joyeros Acerca de Nosotros*. Obtenido de

<https://kevins.com.co/>

Marta Martínez. (2023). *IMF*. Obtenido de La importancia del reconocimiento laboral:

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>



Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). *Negocios Verdes*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/#tabs-1>

Portafolio. (2021). *Con su potencial natural, Colombia busca ser líder en energías limpias*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/ecologia-colombia-busca-ser-lider-en-energias-limpias-548595>

Ramírez Salazar, M. d., & Perez Uribe, R. (2019). *Guía para el manejo del modelo de innovación y sostenibilidad*. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Documents/EAN/Seminarios%20de%20Invertigacion/GUIA%20PARA%20IMPLEMENTAR%20EL%20MODELO%20DE%20INNOVACION%20Y%20SOSTENIBILIDAD%20EMPRESARIAL%20\(RISE\)-bbabf1a2-4992-449c-b723-6b0f8529b1e7.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Documents/EAN/Seminarios%20de%20Invertigacion/GUIA%20PARA%20IMPLEMENTAR%20EL%20MODELO%20DE%20INNOVACION%20Y%20SOSTENIBILIDAD%20EMPRESARIAL%20(RISE)-bbabf1a2-4992-449c-b723-6b0f8529b1e7.pdf)

Shelley Pursell. (20 de febrero de 2023). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Yaileth Herrera. (2021). *BLOG NUBOX*. Obtenido de <https://blog.nubox.com/contadores/interpretar-el-margen-bruto>