

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:

NEXARTE

Julie Andrea Marin Melo¹

Sebastian Benitez Baldion²

Emilio Alberto Ortiz Murcia³

Juliana Irene Vera Giraldo⁴

Abril 2023, Bogotá D.C.

RESUMEN

En el presente documento se encuentra plasmada la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial RISE, aplicada a la compañía NEXARTE. El diagnóstico permitió identificar riesgos en factores de innovación, producción sostenible, liderazgo, reconocimiento, cultura organizacional, procesos colaborativos, tecnología e indicadores financieros. La aplicación del modelo propuesto fue realizada en 3 etapas, a partir de la evaluación de las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica. De lo anterior, tenemos un panorama claro de las fortalezas y oportunidades para el diseño de estrategias que se acomoden a las necesidades de la organización. Las estrategias formuladas buscaron orientar a NEXARTE hacia un reconocimiento y rentabilidad principalmente (teniendo en cuenta el contexto financiero por el que atraviesa la empresa). Es importante mencionar que los riesgos identificados, fueron priorizados, por

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

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

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

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

medio de acciones y un cronograma proyectado a no más de 12 meses, es decir, la consultoría es de corto a mediano plazo.

PALABRAS CLAVES

Estrategia, RISE, Empresa Temporal, Sostenibilidad, Innovación, Indicador Financiero, Riesgos, Priorización.

ASBTRACT

The present document outlines the path of innovation and sustainable business known as RISE, as applied to NEXARTE company. The diagnosis allowed the identification of risks in areas such as innovation, sustainable production, leadership, recognition, organizational culture, collaborative processes, technology, and financial indicators. The proposed model was implemented in three stages based on social, environmental, managerial, and economic dimensions. From this, a clear picture emerged of NEXARTE's strengths and opportunities in developing strategies that accommodated the organization's needs. The formulated strategies aimed to steer NEXARTE towards recognition and profitability, primarily (Taking into consideration the context of the company's financial situation). It is worth noting that the identified risks were prioritized through actions and a timeline projected for not more than 12 months, this being said, the consulting work was short to medium-term.

KEY WORDS

Strategy, RISE, Temporary Agency, Sustainability, Innovation, Financial Indicator, Risks, Prioritization

1. INTRODUCCION

La empresa seleccionada es NEXARTE, compañía con 43 años de experiencia, incorporando conocimiento específico a través de estructuras independientes, como equipo de trabajo, procesos e infraestructura física y técnica. Trabajamos con clientes nacionales y multinacionales, marcas exitosas. Construyendo soluciones inspirados en cada uno de los aliados estratégicos. Cuenta con dos líneas de negocio NEXARTE servicios temporales y Eficiencia y Servicios. (Nexarte, 2015)

La base del negocio es la intermediación laboral y outsourcing en los sectores de tecnología, marketing y comunicación. Entre sus principales servicios están la gestión de canales, BPO de fuerza de ventas y multicanal, outsourcing de procesos, suministro de personal temporal, soluciones de talento humano y outsourcing de nómina. Su mercado objetivo son medianas y grandes empresas. Su misión es construir soluciones inspiradas en la estrategia de sus aliados, mientras que su visión es ser líderes en el crecimiento y solidez financiera, asegurando experiencias memorables para sus aliados. La organización se caracteriza por contar con una serie de valores corporativos, que incluyen la oportunidad y el dinamismo, la asertividad en las comunicaciones, la flexibilidad, la adaptabilidad, la pasión por el trabajo, la resolución de problemas, la empatía, el trabajo en equipo, la proactividad y la inteligencia emocional.

OBJETO DE LA CONSULTORIA

1. El equipo consultor de la Universidad EAN llevará a cabo la siguiente consultoría en NEXARTE, durante un tiempo de 7 semanas. Su principal objetivo es:

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

PLAN DE TRABAJO

3. El 16 de febrero se realizó una reunión con la dirección de intermediación laboral con la finalidad y objetivo de la aplicación del instrumento RISE. De acuerdo con lo discutido, se concluyó que se tiene acceso a los datos necesarios para llevar a cabo la consultoría y el departamento en mención quiere implementar las recomendaciones resultantes del mismo.

4. El 20 de febrero se presentó el instrumento a las personas miembros del área de intermediación laboral, ya que, además del director, se contará con su apoyo para llevar a cabo el diagnóstico y ejecución de la herramienta, se llegó a la conclusión de que el área de mejora a la que está enfocada el trabajo es soporte, específicamente tecnología, considerando que en el pasado se han presentado inconvenientes por sistemas desactualizados, o tiempos de respuesta que afectan directamente el nivel de servicio que se presta a los grupos de interés. Adicionalmente, la compañía está dispuesta a reconfigurar estos lineamientos, de acuerdo a los resultados que arroje el diagnóstico y a la capacidad financiera.

5. Por último, se establecieron fechas iniciales, para dar lugar a entrevistas que servirán de apoyo para la aplicación del modelo RISE, las reuniones se han fijado para el viernes 24 de febrero, y jueves 2 de marzo.

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 1. Ficha identificación de la empresa

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)				
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL				
VERSION 6: ENERO 17.2021				
Herramienta para el análisis situacional preliminar de la empresa.				
Datos básicos de la empresa				
IDENTIFICACIÓN				
Detalle informativo de la empresa				
Nombre empresa :	NEXARTE SERVICIOS TEMPORALES			
Nombre comercial reconocido	NEXARTE SERVICIOS TEMPORALES			
Fecha de creación :	6/1/1978			
Nit :	860058975			
Código CIIU :	7820			
Actividad principal :	ACTIVIDADES DE AGENCIA DE EMPLEOS TEMPORALES			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	NO			
Nombre Representante legal	CESAR LUIGI MENDOZA			
Nombre Contacto:	JULIE ANDREA MARIN			
Datos Contacto (correo, celular)	julie.marin@nexarte.com cel.3223452476			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	5870			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	120	200	4500	50
Dirección y Ciudad :	CALLE 77 # 14-31			
Teléfonos, fijo y móvil	3217088			
Página Web :	www.nexarte.com			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido			x	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Suministro de personal en Misión Soluciones de Talento Humano BPO y procesos empresariales			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Activos Extras Manpower			

Fuente. Elaboración propia.

ANÁLISIS FINANCIERO

Para este análisis organizacional y la aplicación del instrumento RISE se ha seleccionado la línea de negocio Nexarte Servicios Temporales, encargada de la

intermediación y *outsourcing* de procesos.”.

En la siguiente figura se observa un alza significativa durante el 2017 en todos los indicadores menos en el porcentaje de margen neto y, después, una baja importante para el 2018 con una estabilización para el 2019.

Dentro de este análisis podemos concluir que, el mejor año según el índice ROA es el año 2018, sin embargo, ha venido bajando cada año, lo cual puede deberse a que la compañía ha estado invirtiendo en proyectos con rentabilidad limitada.

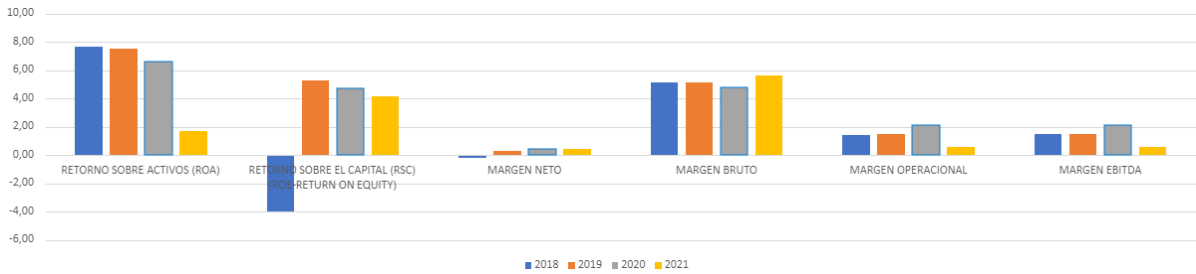
Los resultados históricos demuestran que la Compañía en el año 2018, un año con grandes dificultades, obtuvo números negativos. Posteriormente, en el 2019 obtuvo resultados positivos con respecto al año anterior, ya que, según el índice ROE la empresa por cada peso que invirtió de su capital contable logro producir utilidades de 5.26 veces. sin embargo, ha venido bajando paulatinamente la optimización de los recursos con respecto a las ganancias.

Con respecto al margen neto de la compañía NEXARTE, se observa que ha venido mejorando sus cifras, lo cual indica que la empresa ha incrementado los ingresos de sus activos para cubrir el costo de los fondos que se paga por concepto de los productos de ahorro y de otras fuentes de fondos, así como en concepto de gastos operativos.

Con respecto al margen bruto, NEXARTE, en los periodos estudiados arroja números positivos, lo cual demuestra un beneficio directo por la venta del bien o servicio. De la misma manera el Margen operacional presento valores positivos. Sin embargo, en el último año se ha presentado una disminución que puede estar relacionada con la baja precio de venta de los servicios debido a la competencia.

Respecto al margen ebitda, se observó una caída en el año 2021, lo cual demuestra la necesidad de reducir costos de producción, administración o personal, para hacerla más rentable.

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



Fuente. Elaboración propia.

Dentro de este análisis podemos explicar el comportamiento general basado en los históricos de los últimos cuatro años de NEXARTE, que tienen una participación del 70% del total de la Compañía. A continuación, se relaciona el análisis de los hechos acontecidos.

Para el 2017, NEXARTE con esta unidad de negocio se posicionaba dentro de las 5 empresas del sector con mayor participación en el mercado, tal y como se ve reflejado en los ingresos operacionales producto de la venta. Este comportamiento se logra gracias a la participación en licitaciones y la consolidación de negocios por parte del área comercial de clientes potenciales que aportaban valores de facturación importantes para ese año como Quala, Menzies, Brinks apalancando un presupuesto proyectado para el 2018.

Para el año 2019, la compañía reforzó el equipo de operaciones con el objetivo de mantener la venta recurrente y cuidar la gestión de los clientes ya mencionados, para dar cumplimiento al presupuesto pactado en la proyección realizada para este año. Sin embargo, el cliente Brinks disminuye el volumen de solicitudes lo que disminuye el cumplimiento del presupuesto en un 11% por debajo del año anterior. Por lo tanto, desde la presidencia se define orientar una proyección de venta basada en un recurrente y un porcentaje de crecimiento de venta nueva.

Para el año 2020 con las estrategias implementadas, se esperaba lograr un crecimiento

de al menos 10% adicional y mantener el recurrente en el presupuesto de al menos sobre el 95%. Sin embargo, para el 2020 las empresas del sector se ven duramente impactadas por el inicio de la pandemia en el mes de marzo. Los clientes de líneas financiera y administrativa suspendieron sus solicitudes, Razón por la cual, impactaron considerablemente la venta para este año, sumado a la contingencia de salud pública, que redujo clientes objetivo lo cual genero una caída en los ingresos con respecto al año 2018 el cual fue utilizado como referencia. Adicionalmente, se diseñaron estrategias orientadas a ofrecer a los clientes que aún permanecían, sobre todo de la industria de alimentos y logística para que siguieran manteniendo sus solicitudes, aprovechando también, que estas industrias eran las que para ese momento incrementaron operaciones. Con estas acciones se logró mitigar el impacto asociado a la contingencia.

El año 2021, se caracterizó por mostrar un clima de incertidumbre pese a que se estaba esperando una reactivación económica esta no se logró ya que los ingresos, aunque se mantuvieron no lograron las ventas reportadas para el 2018 y 2019 que fueron tomados como referencia.

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

Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles de COP.)	2018	2019	2020	2021
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)				
TOTAL ACTIVOS	37,509.00	36,264.00	33,481.00	29,885.00
PATRIMONIO	10,527.00	10,532.00	9,685.00	9,679.00
INGRESOS OPERACIONALES	203,833.00	183,177.00	102,748.00	90,481.00
UTILIDAD BRUTA	10,433.00	9,359.00	4,907.00	5,090.00
UTILIDAD OPERACIONAL	2,884.00	2,737.00	2,211.00	510.00
GANANCIAS Y PERDIDAS	-417	554.00	457.00	405
COSTOS	195,088.00	174,963.00	89,078.00	84,727.00
GASTOS	7,970.00	7,563.00	12,804.00	6,393.00
EBITDA	3,080.00	2,769.00	2,212.00	500.00

6. Fuente. Elaboración propia.

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

INDICADORES	2018	2019	2020	2021
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	7.69	7.55	6.60	1.71
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	-3.96	5.26	4.72	4.18
MARGEN NETO	-0.20	0.30	0.44	0.45
MARGEN BRUTO	5.12	5.11	4.78	5.63
MARGEN OPERACIONAL	1.41	1.49	2.15	0.56
MARGEN EBITDA	1.51	1.51	2.15	0.55

7. Fuente. Elaboración propia.

Los indicadores financieros para el año 2018 aun cuando se generaron resultados positivos en ventas, no obstante ubo falencias en el análisis se hizo un análisis minucioso de los costos administrativos que implicaba el control del volumen de la operación, lo cual impacto negativamente la rentabilidad para ese año. En el 2019 se fortaleció el equipo financiero el cual logro implementar modelos de análisis de cliente que permitieron a través de una revisión asegurar la estructura necesaria y los costos asociados para hacer más eficiente la producción y mejorar el margen neto para los siguientes años.

2. ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)

Introducción

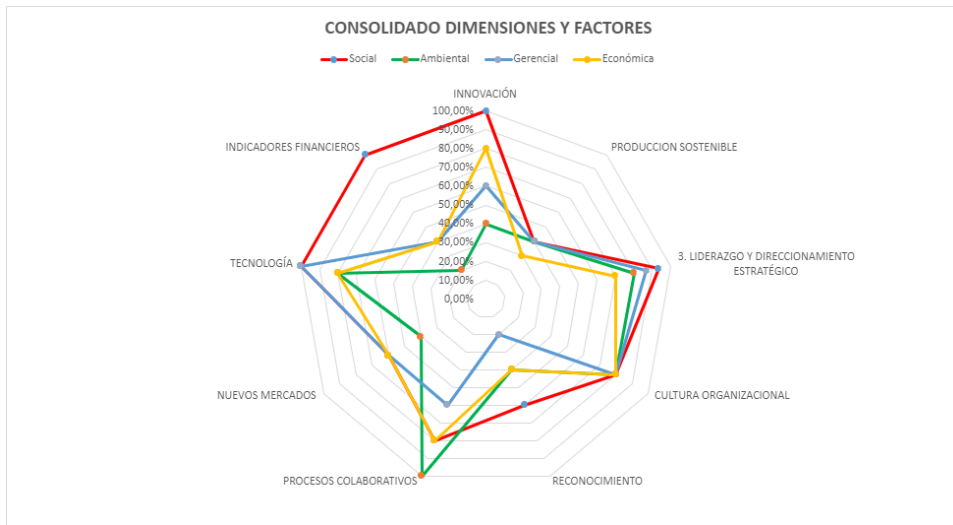
La aplicación del modelo RISE en la compañía NEXARTE se realizó en tres etapas, la primera estuvo enfocada en socializar al interior de la compañía el modelo RISE al director de la unidad de negocio de intermediación, línea de negocio objeto de estudio. En este ejercicio de socialización se le mostro a la dirección como desde las nueve dimensiones que desde lo social, ambiental, gerencial y económico que a través de su medición lograr determinar el impacto en la organización frente a la toma de decisiones orientadas a la sostenibilidad y crecimiento de la unidad aportando a la rentabilidad de la unidad y de la compañía.

En la segunda etapa, se realizaron acercamientos con líderes de áreas estratégicas y funcionales que están relacionadas a los factores evaluados, quienes realizaron la asignación de una escala establecida en niveles del 1 al 5 para cada dimensión, teniendo en cuenta los conocimientos frente a la propuesta de valor. Para esta etapa, participaron el Gerente de Planeación financiera, jefe de Calidad y auditoria, Gerente de Gestión humana y el director de la unidad de negocio de intermediación.

En la tercer y última etapa, se realizó la consolidación de los resultados obtenidos en el ejercicio, donde se evidenciaron las fortalezas y las oportunidades que tienen la organización resaltada en el documento a continuación y que serán la base para el diseño de estrategias en cada uno de los factores RISE orientados a un crecimiento, reconocimiento y rentabilidad de la unidad y la compañía.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CONSOLIDADO DEL RISE (RIESGOS Y FORTALEZAS)

Figura 1. Consolidado Factores RISE



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

Según el consolidado de los factores del modelo RISE aplicado a la empresa NEXARTE, se observa que los bajos promedios alcanzados pertenecen al factor producción sostenible (40%), debido a que no guardan registros ni tienen procesos para manejo de vertimientos, las materias primas y/o insumos para la operación se compran según criterio de menor costo sin ningún protocolo, no se tiene registro del manejo de vertimientos, y no se llevan registros de emisiones atmosféricas, no se lleva registros de manejos de basuras, no se cuenta con un presupuesto para programas de gestión ambiental, y desconocen los beneficios de la economía circular. Tal vez es por desconocimiento o porque creen que no generan productos, y están enfocados solamente en prestar servicios, pero ellos también generan huella ambiental,

así sea baja, pero la generan, como es el tema del agua, energía, transporte de empleados, reciclaje, manejo de aguas residuales.

El otro factor que es bajo es reconocimiento (40%), el cual se explica porque la empresa NEXARTE, solamente cuenta con programas de motivación informales, no están establecidas en políticas de la empresa, y así es fácil desmotivar a los empleados, ya que lo que no está establecido obviamente no existe. Aparte de esto tampoco es claro o no está establecido cuando se debe reconocer a un trabajador por un aporte para mejorar su entorno.

El director reconoce que es poco lo que en la compañía se ha tratado sobre el tema de la sostenibilidad por la creencia generalizada de que una compañía cuyo principal objeto comercial sea el servicio de intermediación laboral y *outsourcing* no interfiere de manera significativa con impactos ambientales.

Al revisar en detalle las dimensiones en general, se observa que la que más baja calificación tiene es la ambiental con un promedio de (57.7%), observándose que es la dimensión a atacar para mejorar el modelo RISE por parte de la empresa NEXARTE, seguida de la dimensión Gerencial con un (60,7%), observando que la empresa NEXARTE la dimensión que tiene mejor desarrollada es la dimensión social con un (79.2%).

Dentro del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del modelo RISE a la empresa NEXARTE, y en la relaciones de factores con dimensiones, observamos tres puntos muy bajos en los cuales son críticos y se deben intervenir en la organización, el primero es el cruce del factor financiero con la dimensión ambiental (20%), y el otro es el cruce del factor reconocimiento con la dimensión gerencial (20%), seguidos del cruce del factor producción sostenible con la dimensión económica (30%),

estos puntos son muy claves y cualquier recomendación se debe iniciar en estos aspectos para mejorar la calificación de la organización.

Los riesgos identificados se listan como (figura 2):

El mayor riesgo que presenta la compañía en la actualidad es en el aspecto de Producción Sostenible, como será explicado a lo largo del análisis a continuación, al ser Nexarte, una organización que presta servicios y no produce en términos de objetos o insumos tangibles, ha existido una preocupación bastante precaria con respecto a este asunto. Los avances realizados en materia de sostenibilidad no respondieron a políticas medioambientales o una preocupación de la gerencia por estar a la vanguardia, si no a una situación de fuerza mayor: la pandemia; que permitió una acelerada transformación tecnológica.

Como fortalezas se pueden identificar (figura 2):

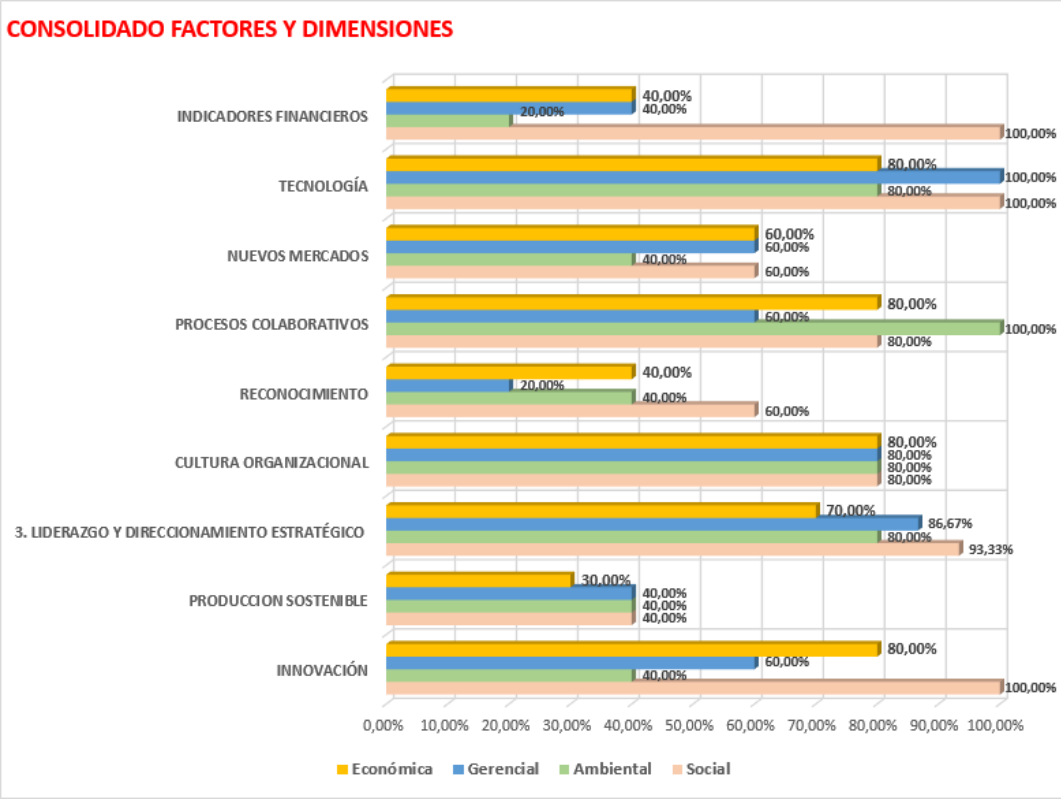
Nexarte posee un gran desarrollo tecnológico gracias a su constante transformación digital desde la pandemia COVID-19, esto se debe a que el confinamiento limitó varios procesos de empresas dentro del sector lo que impulsó un cambio y se crearon plataformas transaccionales con el fin de automatizar procesos. Por otro lado, se mantienen herramientas tecnológicas para todos los grupos de interés, por ejemplo, se trabaja en la creación de ERP propios para desarrollar más plataformas transaccionales y de la mano de los proveedores se desarrollan API's que se integren con la plataforma de Nexarte con el fin de generar un desarrollo constante.

La segunda fortaleza de NEXARTE, destaca el factor de Cultura Organizacional (80%), con todas las dimensiones con calificación de (80%). Mas adelante se dará explicación más a fondo de esta fortaleza.

La tercera fortaleza en la que Nexarte destaca es el Liderazgo y Direccionamiento estratégico, por las dimensiones Gerencial (86.67%) y Social (93.33%) respectivamente. La compañía cuenta con clientes

estratégicos dentro de sus grupos de interés, en donde se comparten y se hace lo posible por continuar dentro de las mismas líneas objetivas. Adicionalmente, el talento humano es el core del negocio, de modo que necesita de un liderazgo fuerte y constante.

Figura 2. 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

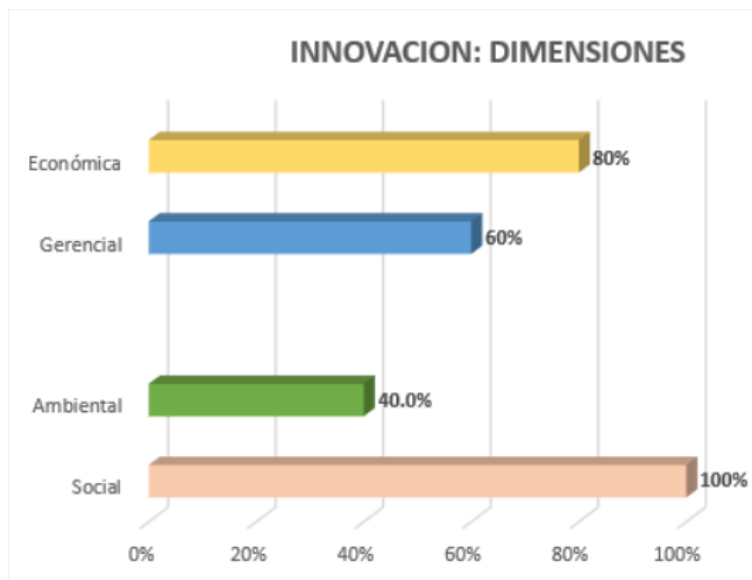
En el factor de innovación del modelo RISE, después del análisis situacional de Nexarte, tenemos que la dimensión con mayor debilidad es el ambiental, específicamente el descriptor de economía circular,

esto se debe principalmente a que el Core de la compañía es la gestión humana, específicamente en el área de servicios, por lo que, al no tener productos tangibles, la compañía no ha presentado mayor preocupación en este ámbito. Por otro lado, aspecto gerencial también presenta un número bajo (60%), ya que en términos gerenciales y administrativos la organización hasta ahora ha sido bastante tradicional, la concepción de la gestión humana como un área que debe ser transversal que ha tomado relevancia en la actualidad, de modo que el no seguir invirtiendo esfuerzos en este aspecto, puede ser un riesgo.

En último lugar, la mayor fortaleza, analizando en términos de innovación, es la dimensión social con la máxima calificación (100%), pues al dedicarse a servicios temporales y relacionados con personal en misión, los procesos se encuentran en una constante mejora, para optimizar la calidad de vida de sus colaboradores, y por ende, el nivel de servicio que se está ofreciendo a los clientes. Nexarte apoya a programas de empleo provenientes de cajas de compensación, así como los relacionados con la reincorporación social de personas que provienen de zonas vulnerables (Conflicto, cultivos ilícitos, entre otros)

Figura 3. Resultados Factor Innovación

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	5	100%	70.0%
Ambiental	Ecodiseño	3	40.0%	
	Economía circular	1		
Gerencial	Tipo de innovación	3	60%	
Económica	Creación de Valor	4	80%	



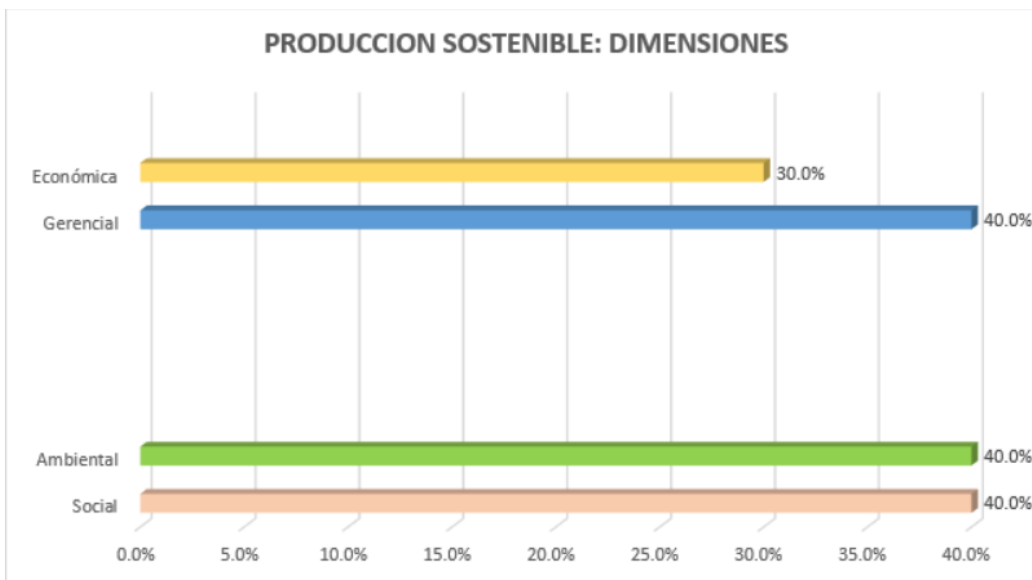
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

Producción Sostenible

La producción sostenible en Nexarte, es sin duda una debilidad, de acuerdo con los resultados del modelo, como se puede apreciar, el factor en su generalidad tiene un 40% de calificación. Profundizando, la dimensión ambiental, al igual que en el factor de innovación, esta dimensión ha sido dejada de lado sobre todo en el tratamiento de aguas residuales, así como las emisiones atmosféricas, precisamente porque no tienen una producción en si que lo requiera. Es importante resaltar que la pandemia obligó a que los procesos tuvieran una transición a la virtualidad, lo que causó prácticas sostenibles, por ejemplo, se suspendió la impresión de hojas de papel, y absolutamente todas las transacciones se realizan por medios electrónicos. La compañía no tiene madurez en términos de implementación de programas dirigidos específicamente a la sostenibilidad, sin embargo, si se tiene un presupuesto destinado a algunas iniciativas de reciclaje, y recolección de tapitas plásticas, este ítem puede ser considerado un riesgo con una calificación del 30%.

Figura 4. Resultados Factor Producción Sostenible

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	2		40.0%	40.0%
Ambiental	Agua- uso eficiente	4	80%	40.0%	
	Aguas residuales	1	20%		
	Energía	2	80%		
	Emisiones Atmosféricas	1	20%		
	Residuos sólidos y/o Basuras	2	40%		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	2		40.0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	1	40%	30.0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2	40%		



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

Liderazgo y direccionamiento estratégico

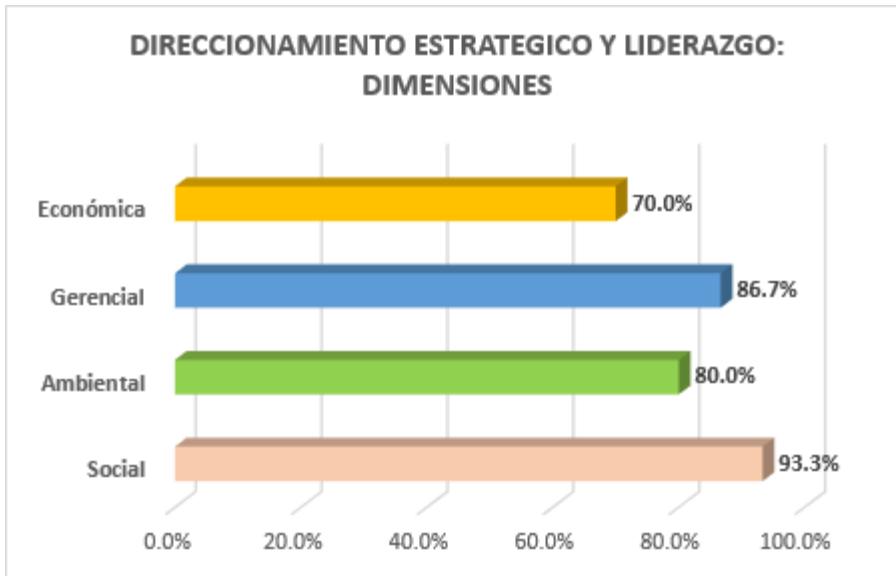
El factor de liderazgo y direccionamiento estratégico es una fortaleza para la organización, con una calificación general del 82.5%, dentro de este, la dimensión que puede estar en riesgo (aunque, no se considera una debilidad), es la económica (70%), esta se encuentra principalmente afectada por el

descriptor de toma de decisiones que se presenta un nivel 3 de madurez, esta situación puede explicarse, en tanto que la gestión humana no es considerada como vital en todas las áreas de la organización, de modo que las decisiones son tomadas por cada departamento en específico, sin que existan unos lineamientos específicos. Respecto a escalas salariales, por ejemplo, existen diferencia de remuneraciones ya que no hay un estándar establecido para toda la organización, si no cada división lo establece por separado. Por otra parte, el descriptor de gobierno corporativo se encuentra en un nivel precario de madurez, por la situación previamente expuesta, en conclusión, se puede afirmar que Nexarte requiere un norte fijo, que todos los grupos de interés consideren como mayor objetivo.

La dimensión social, con un puntaje de 93.3%, es otro ámbito fuerte de la organización, impulsado principalmente por la capacidad de movilización, así como la ética, valores y política anticorrupción en tanto que la junta directiva participa activamente en la divulgación de resultados y estados financieros para todos los grupos de interés. Adicionalmente, se cuenta con la participación de entidades externas en consultoría, diagnósticos y auditoría.

Figura 5. Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor	
Social	Tendencias sociales	4	80%	93.3%	82.5%
	Capacidad de movilización	5	100%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	5	100%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	4	80%	80.0%	
	Valor de la Sostenibilidad	4	80%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	3	60%	86.7%	
	Gestión del Conocimiento	5	100%		
	Estrategias corporativas	5	100%		
Económica	Análisis de entornos	4	80%	70.0%	
	Toma de Decisiones	3	60%		



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

Cultura organizacional

Se observa que en el factor cultura organizacional está dentro de los mejores factores evaluados en la compañía, y que en todas sus dimensiones esta fuerte. en la dimensión Ambiental (80%) (figura 6), en el descriptor Cambio de paradigmas, la empresa obtiene un puntaje alto, esto debido a que las actividades para promover el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la organización. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la organización. La pandemia ayudo a las empresas a mejorar sus sistemas virtuales, y dejar de lado todo lo presencial. NEXARTE ha innovado en tecnologías para ofrecer mejores servicios, más rápidos, y menos tiempo perdido por parte de las personas que se postulan a un puesto de trabajo, a través de mejoras en las plataformas.

En la dimensión Gerencial (80%) (figura 6), en el descriptor de la comunicación, la empresa obtiene un puntaje alto, debido a que frecuentemente existen conversaciones planeadas para comunicar

objetivos o planes actuales de la organización en el ámbito interno y externo. Cronogramas de comités primarios, y se debe compartir la información con sus respectivos departamentos. La organización cuenta con un área de comunicación, tanto para clientes externos como internos (empleados), a través de las cuales se comunican todas las políticas, procesos, y estrategias, para que cada empleado se apropie de ellos y todos caminemos bajo el mismo rumbo. NEXARTE ha abierto espacios para la comunicación, pero las reuniones planeadas son ocasionales. Sin embargo, se empezó una campaña para fomentar las reuniones al interior en los equipos, también se viene formalizando la realización de juntas cada 3 meses con el gerente general, y altos directivos de todas las áreas para compartir los objetivos, metas, y progreso de los planes de acción.

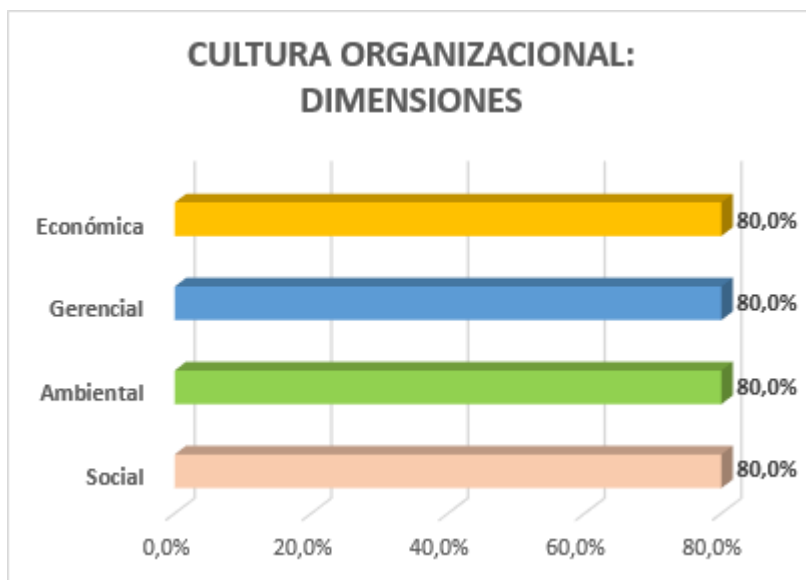
En la dimensión Económica, (80%) (figura 6), en el descriptor del valor compartido, la empresa obtiene un puntaje alto, esto debido a La organización es consciente que la inversión en proyectos con la sociedad genera beneficios a mediano y largo plazo. Esto se realiza a través de los socios estratégicos como empresas petroleras, que necesitan desarrollar proyectos con comunidades vulnerables, zonas vulnerables, y es ahí donde NEXARTE colabora contratando personas de la zona, grupos indígenas, y ayudando a desarrollar dichos proyectos.

En la dimensión Social (80%) (figura 6), en el descriptor del ambiente laboral la empresa, esto debido a que se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el entorno. La organización está trabajando para constituirse en un gran sitio para trabajar. NEXARTE cumple con todos los requisitos de ley en términos de contratación de personal, además nos aseguramos de que nuestros socios estratégicos clientes, también cumplan con todo lo de ley, y realizamos visitas y seguimiento al personal reclutado con el fin de evaluar el respeto, que el trabajo sea digno, y que el personal no esté

sometido a estrés constante. En el tema de ambiente de trabajo, el tema de infraestructura se ha venido mejorando, y tiene definidas políticas y valores compartidos que son evaluados con los empleados.

Figura 6. Resultados Factor Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Niv	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4	80,0%	80,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	4	80,0%	
Gerencial	Comunicación	4	80,0%	
Económica	Valor Compartido	4	80,0%	



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

Reconocimiento

Se observa que en el factor reconocimiento 40% (figura 7) en la dimensión gerencial, y el descriptor prácticas de motivación, la empresa obtiene el puntaje más bajo, esto debido a que la empresa NEXARTE, no cuenta con políticas definidas de bienestar, y hasta ahora están implementando y desarrollándolo. A parte de que el tema de motivación no es solo económico, se ha intentado mejorar con el trabajo remoto en algunos puestos de trabajo, pero no en todos está definido, y creemos que este es un punto muy importante por mejorar.

En la dimensión social (60%) figura 7, en el descriptor felicidad en el trabajo, la empresa obtiene un puntaje medio, debido a que la empresa cuenta con criterios claros para evaluar la felicidad en el ámbito laboral. Hace falta un programa más formal para el tema de bienestar, desarrollo de talento, el proceso no es tan formal.

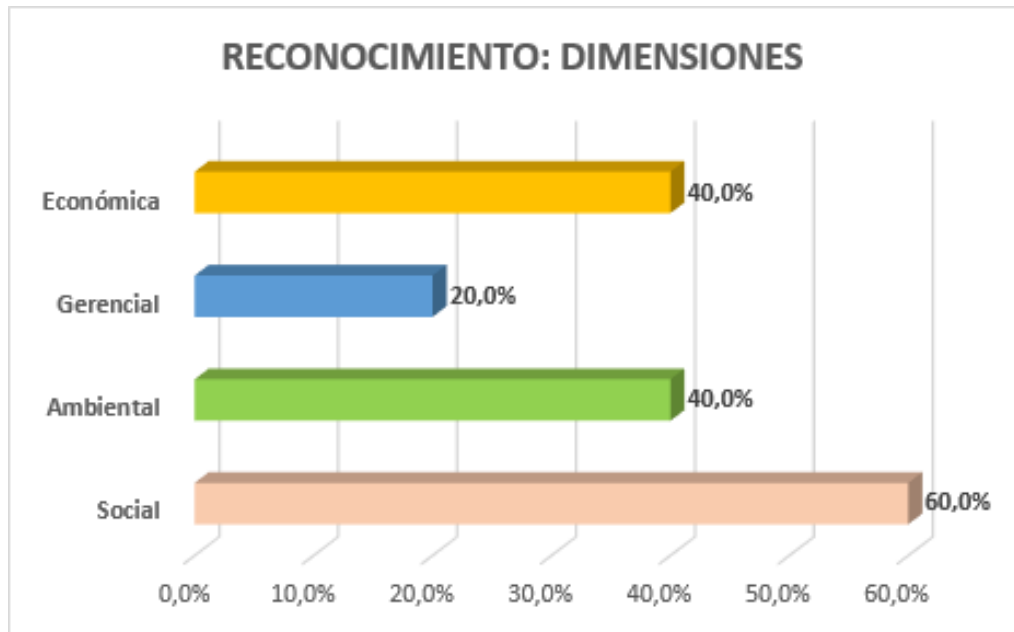
En la dimensión ambiental (40%) figura 7, en el descriptor trabajador con conciencia ambiental, la empresa NEXARTE obtiene un puntaje bajo, debido a que la empresa no tiene claro en qué momento se debe reconocer al trabajador cuando plantea soluciones para mejorar su entorno. Si bien se tienen definidas las estrategias y políticas rigurosa en este tema. Tampoco tiene incentivos para aquellos colaboradores que cuiden el medio ambiente.

En la dimensión gerencial (20%) figura 7, en el descriptor prácticas de motivación, la empresa obtiene un puntaje muy bajo, debido a que la empresa tiene programas de motivación informales reactivos a situaciones que se activan en el entorno sin foco específico. No tienen programa formal de gestión humana, el área actualmente se está constituyendo formalmente, no era transversal sino por cada unidad de negocio, se piensa tener un área integral, y por lo mismo el tema de bienestar no está desarrollado.

En la dimensión económica (40%) figura 7, en el descriptor valoración en el trabajo, la empresa obtiene un puntaje bajo, debido a que en la empresa 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 cada unidad de negocios se cuentan con muchas brechas salariales, en cargos idénticos, pero en diferente unidad de negocio. Observamos que el área de Recursos Humanos es un área muy clave para la organización y la cual se debe reestructurar para mejorar todos estos indicadores.

Figura 7. Resultados Factor Reconocimiento

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	3	60,0%	40,0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	2	40,0%	
Gerencial	Prácticas de motivación	1	20,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	2	40,0%	



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

Procesos colaborativos

En la dimensión social (80%) figura 8, en el descriptor asociatividad, la empresa obtiene un puntaje alto, debido a que la empresa cuenta La organización cuenta con actividades principales, a medida que se establecen alianzas que permiten tener una red de apoyo. Es el ADN de la empresa, con clientes y proveedores, centros médicos aliados.

En la dimensión ambiental (100%) figura 8, en el descriptor seguridad en el trabajo, la empresa obtiene un puntaje muy alto, primero porque es una de las fortalezas de la organización debido a que cuenta con servicios de salud y seguridad industrial adicionales y complementarios a los legales, la organización permanentemente evalúa la salud integral de sus trabajadores.

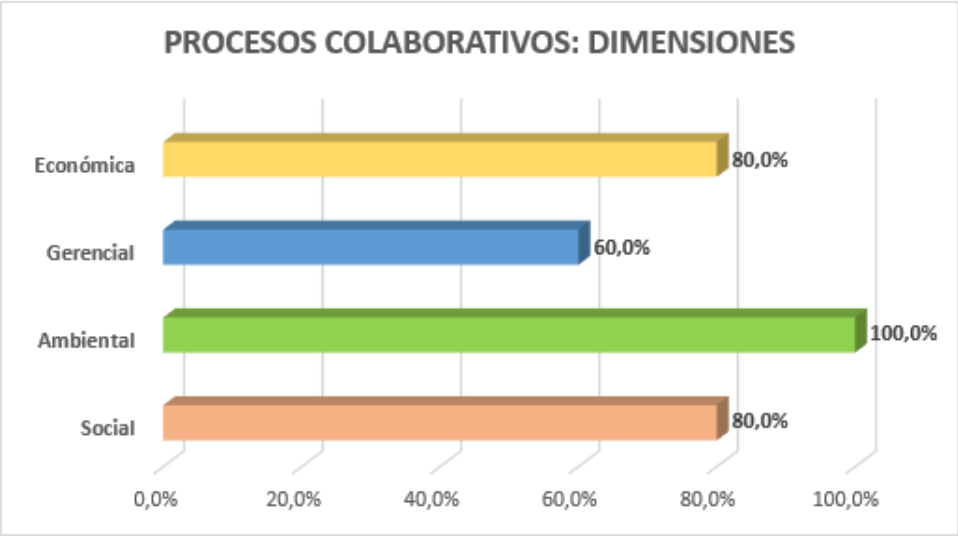
En la dimensión gerencial (60%) figura 8, en el descriptor Acuerdos-negociación-consensos, la empresa obtiene un puntaje medio, debido a que los acuerdos entre las partes son formales y se respeta la

legalidad y se manejan con transparencia y honestidad. NEXARTE quiere y está enfocado en mejorar esta calificación, ya que cuenta con *stakeholders*, con los cuales quiere mejorar en los procesos de innovación, para que ambas partes salgan beneficiadas.

En la dimensión económica (80%) figura 8, en el descriptor voluntariado corporativo, la empresa obtiene un puntaje alto, debido a que la empresa tiene establecido dentro de la estrategia de negocios y del liderazgo corporativo las acciones de voluntariado corporativo.

Figura 8. Resultados Factor Procesos Colaborativos

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	4	80,0%	80,0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	5	100,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	3	60,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	4	80,0%	



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

Nuevos mercados

En la dimensión social (60%) figura 9, en el descriptor Grado de influencia en otros mercados y/o servicios, la empresa obtiene un puntaje medio, ya que el núcleo del negocio que es la intermediación, y está enfocado al territorio nacional.

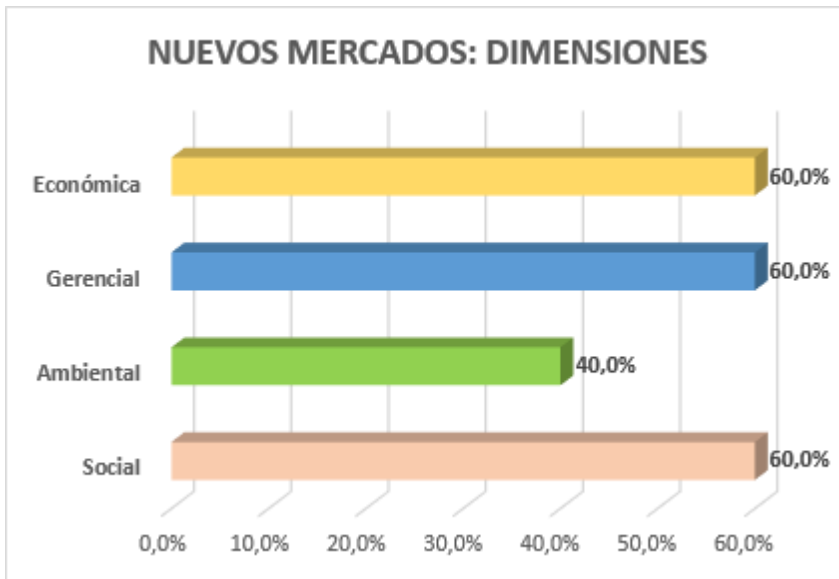
En la dimensión ambiental (40%) figura 9, en el descriptor mercados verdes, la empresa obtiene un puntaje bajo. Nexarte al ser una empresa enfocada a servicios, no se utiliza una política de sostenibilidad en los nuevos mercados. Al prestar el servicio no se tiene en cuenta una política de sostenibilidad al final de la cadena de producto. Aunque Nexarte se preocupa por el medio ambiente no se tiene una política establecida para esta variable.

En la dimensión gerencial (60%) figura 9, en el descriptor Plan estratégico para entrar en nuevos mercados, la empresa obtiene un puntaje medio, Nexarte se orienta a la sostenibilidad de innovación organizacional en el mercado nacional, ya que se limita el mercado de intermediación frente a las legislaciones de otros países.

En la dimensión económica (60%) figura 9, en el descriptor estrategia comercial, la empresa obtiene un puntaje medio, el ofrecimiento del servicio está pactado solo al mercado nacional por las limitaciones legislativas frente a otros países.

Figura 9. 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%	55,0%
Ambiental	Mercados Verdes	2	40,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	3	60,0%	
Económica	Estrategia comercial	3	60,0%	



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

Tecnología

En la dimensión social (100%) figura 10, en el descriptor Democratización de la tecnología, la empresa obtiene un puntaje muy alto, debido a la Pandemia COVID –19, Nexarte realizó una transformación digital automatizando varios procesos, obteniendo así plataformas transaccionales. Se trabaja en el diseño de ERP propios para poder desarrollar las plataformas transaccionales.

En la dimensión ambiental (80%) figura 10, en el descriptor Tecnologías limpias la empresa obtiene un puntaje alto, se realiza un monitoreo de tecnologías limpias con un equipo especializado.

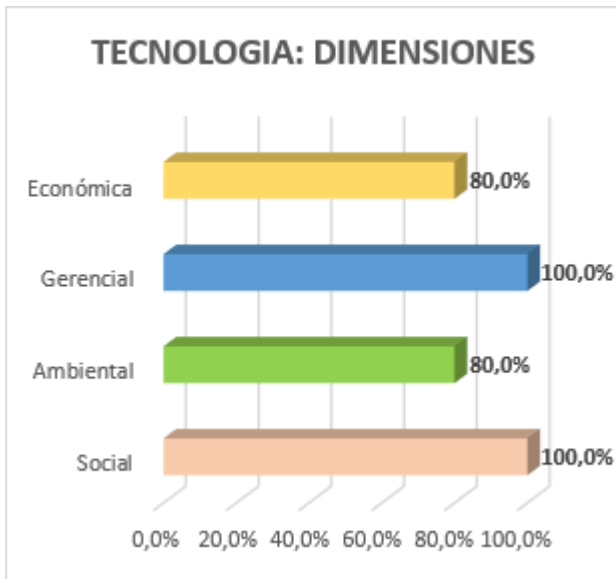
En la dimensión gerencial (100%) figura 10, en el descriptor Prospectiva, la empresa obtiene un puntaje muy alto, las planeaciones financieras se hacen frente a ventas recurrentes de clientes actuales y de un porcentaje de crecimiento de clientes nuevos, estas proyecciones se hacen a 3 años. Además, se tiene un equipo especializado con el fin de que estas metas y proyecciones se puedan cumplir.

En la dimensión económica (80%) figura 10, en el descriptor Transferencia tecnológica, la empresa obtiene un puntaje alto, Nexarte al desarrollar sus propias plataformas transaccionales genera una integración del grupo de interés en la operación actual.

Figura 10. Resultados Factor Tecnología

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	5	100,0%	90,0%

Ambiental	Tecnologías limpias	4	80,0%	
Gerencial	Prospectiva	5	100,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	4	80,0%	



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

Indicadores financieros

En la dimensión social (100%) figura 11, en el descriptor Impacto de la sociedad, la empresa obtiene un puntaje muy alto, Nexarte está dialogando activamente con los *Stakeholders* para hacer inversiones activamente. Se tienen en cuenta las alianzas estratégicas e inversiones en fina raíz.

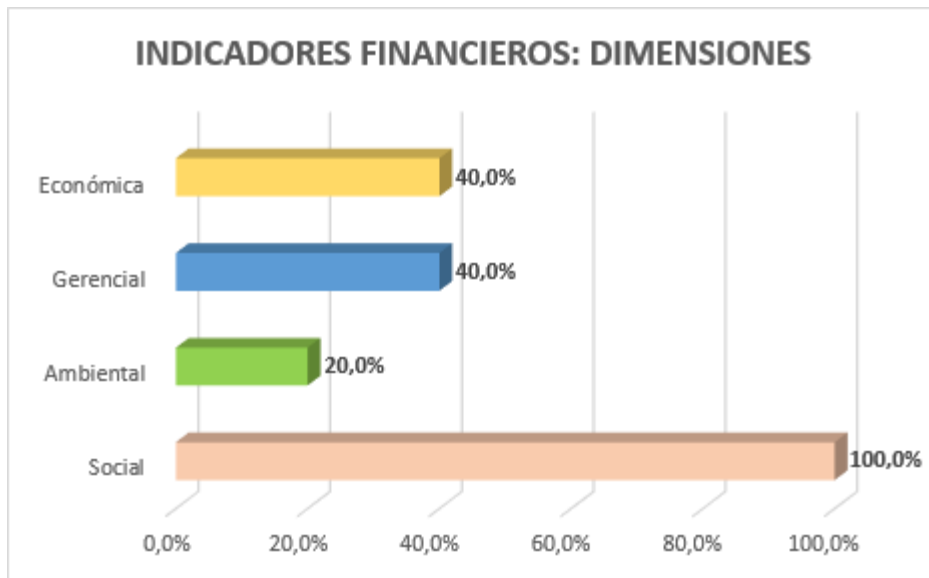
En la dimensión ambiental (20%) figura 11, en el descriptor Protección y/o recuperación del entorno la empresa obtiene un puntaje muy bajo, este factor no tiene relevancia en la actualidad de Nexarte.

En la dimensión gerencial (40%) figura 11, en el descriptor Valor agregado (EVA), la empresa obtiene un puntaje bajo, según los indicadores de los últimos años Nexarte no presenta valores negativos, pero si un decrecimiento.

En la dimensión económica (40%) figura 11, en el descriptor Desempeño financiero de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad en el último año fiscal, la empresa obtiene un puntaje bajo, el EBITDA tampoco a tenido un crecimiento significativo en comparación de los años anteriores.

Figura 11. Resultados Factor Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	5	100,0%	50,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	1	20,0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	2	40,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento- Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	2	40,0%	



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

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

La ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta por el equipo consultor para NEXARTE tiene en cuenta los factores en riesgo según el modelo RISE (tabla 1).

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

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

Dentro del ejercicio análisis realizado se logran identificar como riesgos de mayor relevancia y los cuales fueron priorizados en nivel 1 y 2 los factores económicos en las dimensiones ambiental, gerencial y económica, así como el factor de producción sostenible en la dimensión económica y finalmente el factor de procesos colaborativos en la dimensión gerencial.

A partir del desarrollo del análisis e implementación de la herramienta, se estableció el factor de indicadores financieros con un nivel de prioridad 1, donde NEXARTE dentro de la calificación debe trabajar de forma focalizada desde la dimensión ambiental pues actualmente no invierte en recuperación y/o protección del entorno, adicional desde la dimensión gerencial se evidencia un comportamiento negativo frente al ROA pues no refleja crecimiento en los últimos 3 años, por el contrario se refleja un decrecimiento; finalmente en la dimensión económica es evidente el mismo comportamiento obtenido para la dimensión gerencial.

Dentro de las actividades a realizar se tuvo en cuenta estrategias focalizadas en generar un alto impacto y que permitan cambiar el comportamiento para este factor, indispensable para la continuidad y sostenibilidad de NEXARTE. El modelo RISE implementado permitió definir que es necesario recurrir a la asesoría expertos externos y la definición de indicadores financieros que puedan controlar la efectividad y el impacto sobre el ROA. Adicional intervenir rápidamente las operaciones para generar estrategias de eficiencia y disminuir los costos operativos. Por lo cual se definieron las siguientes actividades:

Tabla 1. Acción factor Indicadores Financieros

Ambiental	Diseño y desarrollo de espacios con los diferentes stakeholders que permitan la transferencia de conocimiento en programas orientados en la producción y/o recuperación del entorno y desarrollar estrategias que en conjunto como aliados estratégicos impacten en las promesas de valor de los clientes pertenecientes a diferentes industrias y así mismo a NEXARTE como empresa de servicio.
Gerencial	Inclusión en un panel de expertos en el diseño de estrategias para la disminución de costos en la operación y el desarrollo de estrategias de eficiencia para incrementar el retorno sobre los activos

Gerencial	Definición de modelo de indicadores de desempeño financiero basado en las estrategias y acciones planteadas, para controlar la efectividad del mismo y el impacto sobre el ROA
Económica	Realizar sesiones de revisión de clientes, negociación, tiempo de cartera y tarifas, que apalanquen la toma de decisiones que permita mejorar la rentabilidad y la fluidez de caja.

El factor de reconocimiento, durante la aplicación del modelo RISE, recibió una calificación de 40% en general. Para la priorización de actividades, la dimensión económica fue designada como nivel 2, por lo cual, se propuso la acción a continuación:

Tabla 1. Acción factor Económica

Económica	Implementación de un sistema de bonos e incentivos a los colaboradores destacados en su desempeño, se otorgarán de manera trimestral.
-----------	---

Se considera de suma importancia el bienestar y la felicidad de los colaboradores, teniendo en cuenta, que los anteriores son variables para la retención del talento humano, así como el cumplimiento de metas y expectativas propuestas por cada uno de los clientes. Se propone la implementación de bonos otorgables a colaboradores destacados, con una periodicidad trimestral. Como se mencionó previamente, la compañía está atravesando por dificultades financieras, por lo cual, se crearán convenios con marcas de manera que se puedan dar incentivos, por ejemplo:

- Mensualidad gimnasio.
- Mensualidad en plataformas de *streaming* (Netflix, HBO, etc).
- Bono Falabella.
- Entradas para cine.

El factor de desarrollo sostenible es un factor con muy baja calificación en todas las dimensiones en la empresa Nexarte, y se priorizo con 2 la dimensión económica en la cual se pide ejecutar y evaluar el presupuesto para un programa de gestión ambiental, ya que la empresa no cuenta con este.

Seguidamente se necesita intervenir la dimensión gerencial del mismo factor, con lo cual se recomienda generar dentro del plan de gestión de calidad la ruta para alcanzar las certificaciones ambientales estándares en la industria de Intermediación Laboral y Outsourcing. la dimensión social del mismo factor recomendamos aplicar un programa de selección de proveedores que incluyen aspectos ambientales y se tiene en cuenta la información para el proceso de compra. Todo esto con el fin de mejorar falencias encontradas en este factor. También se sugieren otras medidas, las cuales son prioridad 4, que la empresa puede intervenir con más tiempo y no tan urgentes.

Tabla 1. Acción factor innovación

Gerencial	Aplicar un sistema de automatización para pagos y cobros en tiempo real que simplifiquen y generen una mayor rapidez de respuesta
Gerencial	Reestructurar y capacitar el área financiera con el fin de mejorar las planeaciones presupuestales y los fondos disponibles con el fin de reducir los pasivos de la empresa y mejorar sus indicadores en un plazo de 6 meses
Económica	Aplicar un programa de reducción de costos a 6 meses en los cuales se tenga como objetivo agilizar los cobros, la planeación de un presupuesto y plan de negocio para generar una liquidez mayor.

Fuente. Elaboración propia

Lo anterior como ya se ha mencionado puede implicar actividades como:

- Automatizar los cobros y pagos de clientes con el fin de tener información en tiempo real y tener una liquidez en tiempos oportunos
- Establecer un seguimiento junto al área financiera con el fin de ajustar presupuestos y controlar las deudas a mediano y largo plazo.

Otro aspecto que resulta ser muy importante en la escala de prioridades está vinculado con el factor de Liderazgo y Direccionamiento Estratégico concretamente en la dimensión gerencial y económica en donde se desarrolla el desempeño de la organización. Como objetivo principal de estas acciones se busca Restructurar y Aplicar estrategias financieras desde la dirección con el fin de ejecutar planes a mediano y largo plazo que puedan disminuir las deudas y mejorar los indicadores financieros con el paso del tiempo. Se busca reestructurar el área financiera sumando especialistas digitales que ayuden a aplicar el sistema de automatización y se puede mejorar el tiempo en cobros a clientes.

Tabla 2. Plan RISE

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$ Cops	HUMANOS		
Innovación	Gerencial	Aplicar un sistema de automatización para pagos y cobros en tiempo real que simplifiquen y generen una mayor rapidez de respuesta	3	0	Trabajadores internos (Área Calidad - área tecnología)	4	Gerente General, Comité directivo
Producción sostenible	Social	Aplicar un programa de selección de proveedores que incluyan aspectos ambientales y se tiene en cuenta la información para el proceso de compra.	3	\$ -	Trabajadores internos (Grupo seguridad y salud en el trabajo - Área Calidad - área tecnología)	6	gerente mercadeo, Gerencia RH - Gerencia tecnología
	Ambiental	Revisar la aplicación e impacto en la operación en cuanto a las emisiones atmosféricas, olores y ruido y proponer una forma de medición	4	\$ -	Trabajadores internos (Grupo seguridad y salud en el trabajo - Área Calidad - área tecnología)	3	gerente general y recursos humanos
		Revisar la aplicación e impacto en la operación en cuanto a aguas residuales y proponer una medición	4	\$ -	Trabajadores internos (Grupo seguridad y salud en el trabajo - Área Calidad - área tecnología)	4	gerente general y recursos humanos
	Gerencial	Generar dentro del plan de gestión de calidad la ruta para alcanzar las certificaciones ambientales estándares en la industria de Intermediación Laboral y Outsourcing	3	\$ -	trabajadores internos (Grupo seguridad y salud en el trabajo - área administrativa)	5	gerente general y recursos humanos

	Económica	ejecutar y evaluar el presupuesto para un programa de gestión ambiental.	2	\$ -	Trabajadores internos (Grupo seguridad y salud en el trabajo - área financiera)	5	gerente general y recursos humanos
Nuevos mercados	Ambiental	Inclusión de un panel experto en estrategias de sostenibilidad ambiental que permitan identificar en NEXARTE una empresa de servicios, actividades orientadas a esta sostenibilidad que impacten demas en el servicio prestado a las empresas usuarias	4	\$ 4.000.000	Dirección Calidad/Dirección de und de Intermediación/Gerencia Planeación financiera	2	Dirección Calidad
Procesos colaborativos	Gerencial	Implementación de espacios con los Steakholders que intervienen en el proceso donde se genere transferencia de conocimiento orientadas a la generación de estrategias de innovación que aporten al gremio de empresas de intermediación	2	\$ -	Presidencia, dirección De intermediación	3	Presidencia
Liderazgo y direccionamiento estratégico	Economico	Reestructurar y capacitar el área financiera con el fin de mejorar las planeaciones presupuestales y los fondos disponibles con el fin de reducir los pasivos de la empresa y mejorar sus indicadores en un plazo de 6 meses	2	\$ 1.390.000	Trabajadores internos (Área Financiera - Área Calidad - área tecnología)	6	Gerente General, Comité directivo
		Aplicar un programa de reducción de costos a 6 meses en los cuales se tenga como objetivo agilizar los cobros, la planeación de un presupuesto y plan de negocio para generar una liquidez mayor.	2	\$ -		6	
Reconocimiento	Social	Creación de un comité de bienestar del empleado, en el que se creará un calendario de actividades mensual, se aceptarán iniciativas por parte de los colaboradores.	3	\$ 5.500.000	3 colabores (Todos los departamentos internos serán beneficiados.	3	Recursos humanos
	Gerencial	Capacitación de la alta gerencia en liderazgo, comunicación asertiva y gestión del cambio, con el propósito de mantener una comunicación constante y efectiva con los colaboradores.	3	\$ 1.390.000	Organización externa (Plataforma Platzi business) y miembros de la alta gerencia.	4	Gerente General

	Económica	Implementación de un sistema de bonos e incentivos a los colaboradores destacados en su desempeño, se otorgarán de manera trimestral.	2	\$ 7.000.000	Trabajadores internos.	3	Gerente General, Dirección financiera
Indicadores Financieros	Ambiental	Diseño y desarrollo de espacios con los diferentes <i>stakeholders</i> que permitan la transferencia de conocimiento en programas orientados en la producción y/o recuperación del entorno y desarrollar estrategias que en conjunto como aliados estratégicos impacten en las promesas de valor de los clientes pertenecientes a diferentes industrias y así mismo a NEXARTE como empresa de servicio.	4	\$ -	Comité Financiero/Dirección de Und de Intermediación/ Gerencia de Servicio	3	Dirección Financiera
	Gerencial	Inclusión en un panel de expertos en el diseño de estrategias para la disminución de costos en la operación y el desarrollo de estrategias de eficiencia para incrementar el retorno sobre los activos	1	\$8.000.000	Director Financiero/Gerente planeación financiera/Consultor Externo	2	Comité Financiero/ Dirección intermediación/Presidencia
	Gerencial	Definición de modelo de indicadores de desempeño financiero basado en las estrategias y acciones planteadas, para controlar la efectividad del mismo y el impacto sobre el ROA	1	\$ -	Director Financiero/Gerente planeación financiera/Consultor Externo	12	Dirección Financiera
	Económica	Realizar sesiones de revisión de clientes, negociación, tiempo de cartera y tarifas, que apalancen la toma de decisiones que permita mejorar la rentabilidad y la fluidez de caja.	1	\$ -	Director Financiero/Gerente planeación financiera/Consultor Externo	3	Comité Financiero/ Dirección intermediación/Presidencia
Total Implantación modelo RISE				\$27,280,000			

Fuente. Elaboración propia

El tiempo estimado para el desarrollo de toda la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial es de doce meses, es decir, un año debido a que se ha realizado un plan a corto plazo. En el cronograma se observa la duración de las 17 estrategias y la prioridad de cada una de ellas resaltando, que las estrategias con mayor prioridad tienen una duración de dos y cinco meses (tabla 3).

Tabla 3. Cronograma RISE

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aplicar un sistema de automatización donde se genere integraciones de procesos en tiempo real que simplifiquen y generen una mayor rapidez en los tiempos para prestar el servicio	3	4												
Aplicar un programa de selección de proveedores que incluyen aspectos ambientales y se tiene en cuenta la información para el proceso de compra.	3	6												
Revisar la aplicación e impacto en la operación en cuanto a las emisiones atmosféricas, olores y ruido y proponer una forma de medición	4	3												
Revisar la aplicación e impacto en la operación en cuanto a aguas residuales y proponer una medición	4	4												
Generar dentro del plan de gestión de calidad la ruta para alcanzar las certificaciones ambientales estándares en la industria de Intermediación Laboral y Outsourcing	3	5												
ejecutar y evaluar el presupuesto para un programa de gestión ambiental.	2	5												
Reestructurar y capacitar el área financiera con el fin de mejorar las planeaciones presupuestales y los fondos disponibles con el fin de reducir los pasivos de la empresa y mejorar sus indicadores en un plazo de 6 meses	2	6												
Aplicar un programa de reducción de costos a 6 meses en los cuales se tenga como objetivo agilizar los cobros, la planeación de un presupuesto y plan de negocio para generar un liquidez mayor.	2	6												
Creación de un comité de bienestar del empleado, en el que se creará un calendario de actividades mensual, se aceptarán iniciativas por parte de los colaboradores.	3	3												
Capacitación de la alta gerencia en liderazgo, comunicación asertiva y gestión del cambio, con el propósito de mantener una comunicación constante y efectiva con los colaboradores.	3	4												
Implementación de un sistema de bonos e incentivos a los colaboradores destacados en su desempeño, se otorgarán de manera trimestral.	2	3												
Implementación de espacios con los Stakeholders que intervienen en el proceso donde se genere transferencia de conocimiento orientadas a la generación de estrategias de innovación que aporten al gremio de empresas de intermediación	2	3												
Inclusión de un panel experto en estrategias de sostenibilidad ambiental que permitan identificar en NEXARTE una empresa de servicios, actividades orientadas a esta sostenibilidad que impacten demás en el servicio prestado a las empresas usuarias	4	2												
Diseño y desarrollo de espacios con los diferentes stakeholders que permitan la transferencia de conocimiento en programas orientados en la producción y/o recuperación del entorno y desarrollar estrategias que en conjunto como aliados estratégicos impacten en las promesas de valor de los clientes pertenecientes a diferentes industrias y así mismo a NEXARTE como empresa de servicio.	4	3												
Inclusión en un panel de expertos en el diseño de estrategias para la disminución de costos en la operación y el desarrollo de estrategias de eficiencia para incrementar el retorno sobre los activos	1	2												
Definición de modelo de indicadores de desempeño financiero basado en las estrategias y acciones planteadas, para controlar la efectividad del mismo y el impacto sobre el ROA	1	12												
Realizar sesiones de revisión de clientes, negociación, tiempo de cartera y tarifas, que apalanquen la toma de decisiones que permita mejorar la rentabilidad y la fluidez de caja.	1	3												

Fuente: Elaboración Propia

4. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

De acuerdo con la implementación del modelo RISE, 4 factores representan un riesgo para la organización, sin embargo, la prioridad más alta la tiene la variable de indicadores financieros.

El factor de reconocimiento tiene un nivel de prioridad 2, necesita atención inmediata pues el Core del negocio son los servicios, prestados por los colaboradores. Por lo cual, es de vital importancia garantizar la felicidad de los mismos en la realización de sus labores. Al mismo tiempo, los factores como innovación y Liderazgo y Direccionamiento Estratégico se plantean con una necesidad de atención alta, ya que podrían influir directamente en el desarrollo y posicionamiento de la empresa en el mercado y la mejoría en sus indicadores.

Si bien como es sabido la organización Nexarte es una empresa que ofrece servicios de intermediación laboral y outsourcing, su modelo de negocio es aplicado a los servicios, y como la mayoría de las empresas dedicadas a estos, creen que no generan huellas al medio ambiente, pero con el sistema del modelo RISE, se demostró que cualquier acción que la empresa realice, tiene su consecuencia ambiental, así no sea como el de otras industrias que contaminan más el medio ambiente. y es muy importante ya que todos debemos sumarnos a la iniciativa de mejorar la calidad de vida de todos.

La implementación de este modelo RISE en la compañía Nexarte fue presentado a la alta Presidencia, donde la junta directiva identificó factores y dimensiones que no tenía contemplados, evidenciando que este ejercicio de análisis arroja resultados que permiten reaccionar con estrategias en línea con la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial que buscan hoy las compañías y que generan una ventaja competitiva en el mercado

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Open innovation Innoget. (2010, noviembre 4). *El concepto de open innovation (innovación abierta)*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-open-innovation-innovacion-abierta/>
2. Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2019). *RISE-Aplicativo 5. junio 2020-. Universidad EAN.*
3. 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.

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