

**RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL RISE:  
BIENES Y PROYECTOS INMOBILIARIOS SAS**

**Angélica María González Salazar<sup>1</sup>**

**Juan Carlos Soto Garzón<sup>2</sup>**

**Genith Inés Tuiran Ardila<sup>3</sup>**

**abril 2023, Bogotá D.C.**

**RESUMEN**

Este documento presenta el diagnóstico de la gestión empresarial de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, una empresa colombiana del sector inmobiliario, con más de treinta años en el mercado local; el cual, fue realizado por el equipo consultor durante diez (10) semanas, bajo los estándares establecidos por el modelo Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE, como herramienta de diagnóstico y mejoramiento continuo para proponer acciones que le permitan generar valor sostenible, cumplir su horizonte estratégico, competir de manera eficiente y posicionarse en el mercado.

El diagnóstico de la gestión empresarial bajo los estándares establecidos en el modelo Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE, fue realizado con el apoyo de trabajadores activos de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, designados por la Gerencia General para tal fin y los datos obtenidos en la evaluación individual de las dimensiones en los diferentes factores fueron unificados en una sola herramienta diagnóstica, con el propósito de obtener información sobre el nivel de madurez organizacional, permitiendo identificar las dimensiones y los factores con mayor número de debilidades que requieren intervención, así como aquellos que son fortalezas para esta Compañía.

**PALABRAS CLAVES**

Ruta, innovación, sostenibilidad, gestión empresarial, diagnóstico, mejoramiento continuo, dimensiones, factores, debilidades, fortalezas.

---

<sup>1</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de Seminario de Investigación RISE de la Especialización en Gerencia de Procesos y Calidad

<sup>2</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de Seminario de Investigación RISE de la Especialización en Administración Financiera

<sup>3</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de Seminario de Investigación RISE de la Especialización en Administración Financiera

## **ABSTRACT**

This document presents the diagnosis of the business management of Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, a colombian company in the real estate sector, with more than thirty years in the local market; which was carried out by the consulting team for ten (10) weeks, under the standards established by the RISE Business Innovation and Sustainability Route model, as a diagnostic tool and continuous improvement to propose actions that allow it to generate sustainable value, fulfill its strategic horizon, compete efficiently and position itself in the market.

The diagnosis of business management under the standards established in the RISE Business Innovation and Sustainability Route model, was carried out with the support of active workers from Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, designated by the General Management for this purpose and the data obtained in the individual evaluation of the dimensions in the different factors were unified in a single diagnostic tool, with the purpose of obtaining information on the level of organizational maturity, allowing the identification of the dimensions and factors with the greatest number of weaknesses that require intervention, as well as those that are strengths for this Company.

## **KEYWORDS**

Route, innovation, sustainability, business management, diagnosis, continuous improvement, dimensions, factors, weaknesses, strengths.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El mundo está cambiando y cambiara más, pero particularmente en el contexto actual estos cambios se dan de manera cada vez más acelerada, lo que hoy fue mañana ya mañana es historia; sin embargo, se puede decir que aún hay cosas que no cambiarán y permanecen en el tiempo, una de ellas es objetivo común en las organizaciones: mantener y mejorar el potencial de utilidad de los negocios.

La segunda revolución industrial caracterizada por la globalización de la economía trajo consigo una globalización a otras escalas: política, social y cultural, que también se han visto favorecidas por determinantes para la globalización de la economía, como la desregulación de los mercados, la revolución de las telecomunicaciones y de la tecnología. La globalización en general se ha abierto

camino en barreras tradicionales como los límites geográficos, la religión, el idioma entre otros, constituyéndose entonces en un agente de constante cambio en diferentes aspectos para los mercados.

La capacidad de responder oportuna y adecuadamente a este mundo cambiante determina la supervivencia de las diferentes organizaciones, independientemente de la industria a la que pertenezcan. El camino que lleva a la supervivencia debe considerarse entonces de relevancia estratégica y de prioridad en la gestión sistémica organizacional.

La innovación y la sostenibilidad son la constante de este camino, instituyéndose entonces como la estrategia para la gestión del cambio en la dinámica organizacional, que maximiza las oportunidades y disminuye los riesgos para la supervivencia.

El modelo de gestión Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial, permite a las organizaciones competir de manera eficiente en diferentes escalas y posicionarse en el mercado, a través del diagnóstico y mejoramiento continuo de aspectos para la creación de valor en los contextos cambiantes de las organizaciones.

Bajo este modelo se realiza un diagnóstico de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, una empresa colombiana del sector inmobiliario, con más de 30 años de trayectoria en el mercado local; para proponer acciones que le permitan generar valor sostenible, cumplir su horizonte estratégico, competir de manera eficiente y posicionarse en el mercado.

El presente informe presenta una propuesta de gestión para la innovación y sostenibilidad empresarial priorizada de esta Compañía, con el fin de beneficiar la implementación mientras se mejora el desempeño organizacional de la misma.

La dinámica del modelo responde a la decisión estratégica de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, quien consciente del contexto y sus capacidades para gestionarlo, considera una implementación escalonada, consecuente a la priorización establecida y resultado del proceso diagnóstico.

## **2. PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Constituida mediante escritura pública 6.446 protocolizada en la Notaría Novena del Círculo Notarial de Bogotá, D.C, el 25 de octubre de 1991, registrada en la Cámara de Comercio de esta misma

ciudad con número de matrícula 00477249, se da inicio a una de las principales empresas inmobiliarias del país. (Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, 2023)

Ubicados actualmente en la carrera 69a No. 23 C - 75 Local No. 1 del Edificio Panorama en el barrio Ciudad Salitre, dispone de amplias instalaciones al servicio de sus clientes. El horario de atención al público es de lunes a viernes de 8:00 am hasta las 5:30 pm y el sábado de 8:00 am hasta la 1:00 pm.

Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS está dedicada al desarrollo, ejecución y promoción de todo tipo de proyectos inmobiliarios, así como la administración, venta, avalúos y arrendamiento de bienes inmuebles urbanos y rurales.

Igualmente prestan asesorías en dichos campos, especialmente en la parte jurídica, adelantando acciones judiciales, conciliaciones a nombre propio o de terceros ante las autoridades civiles, penales, administrativas, laborales, en familia y demás autoridades del país.

### **Misión**

La misión de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS es *“ofrecer a cada cliente una asesoría especializada con profesionales altamente calificados, brindando seguridad, confianza, responsabilidad, cumplimiento y resultados exitosos. Valorando y administrando el patrimonio de nuestros clientes con una sólida implantación en el mercado inmobiliario desarrollando nuestra experiencia y colocándola a su servicio.”* (Manual de Funciones Organizacional)

### **Visión**

La visión de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS es *“En el 2026 debemos constituirnos en una empresa líder en la promoción y comercialización de bienes raíces en el territorio nacional e internacional, proyectándonos como una organización proactiva, competitiva y exitosa en el mercado inmobiliario, actuando con el respaldo jurídico, empresarial y económico. Disponiendo de nuestro conocimiento para futuras alianzas estratégicas con empresas e instituciones del mismo gremio, constructoras y entidades afines, con el apoyo de nuestro equipo humano, comprometido en las metas de nuestra organización.”* (Manual de Funciones Organizacional)

### **Valores**

Los valores organizacionales a través de los cuales Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS gestiona su horizonte estratégico se encuentran documentados y definidos en el Manual de Funciones organizacional, a saber:

Figura 1. Valores



Fuente. Elaboración propia.

## Estrategias y políticas corporativas

El análisis del contexto en Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, se realiza a través de la metodología DOFA; su análisis, se centra en la creación de estrategias de crecimiento y de supervivencia, apalancadas por las fortalezas organizacionales entre las que se encuentran experiencia en el mercado, satisfacción del cliente, talento humano calificado y ubicación estratégica. Ver figura 2.

Figura 2. Matriz DOFA Bienes y proyectos inmobiliarios SAS

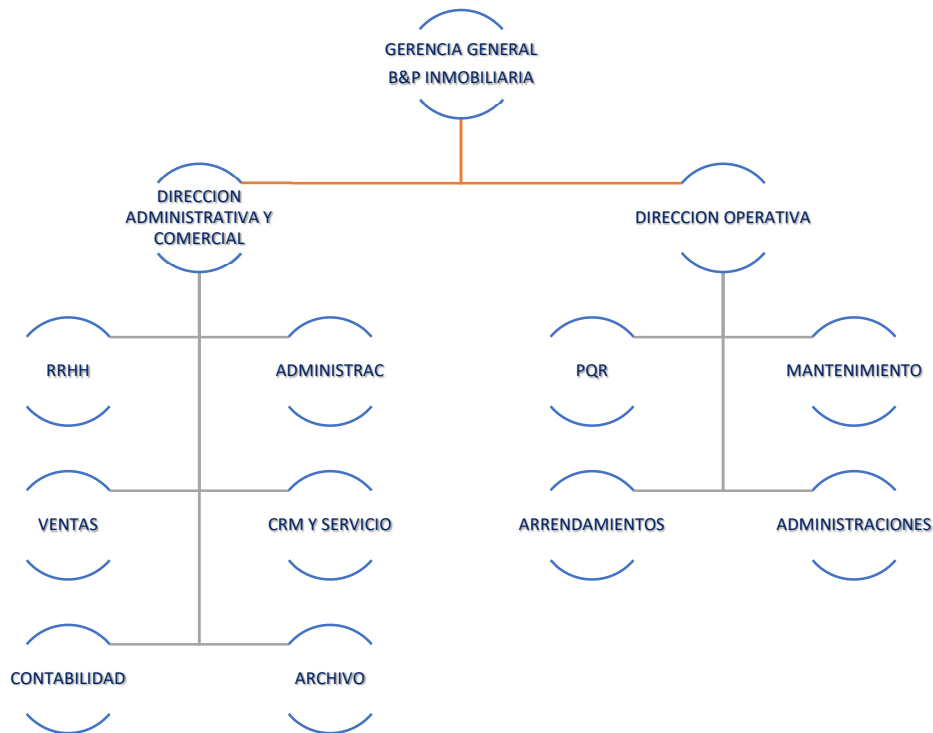
<p><b>DOFA</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Demora en la entrega de viviendas nuevas.</li> <li>Créditos bancarios a largo plazo y con baja tasa de interés</li> <li>Alto grado de innovación en la ciudad de Pereira</li> <li>Alto índice de inversión en la ciudad</li> <li>El negocio inmobiliario es rentable</li> <li>Gran porcentaje de oferta en Avalúos</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aumento en las ventas de las viviendas nuevas, por las posibilidades de pago.</li> <li>Aumento en la cantidad de personas con bajo perfil en el mercado</li> <li>Mayor número de oferta en el mercado</li> <li>Deterioro de la imagen de las inmobiliarias</li> <li>Las inmobiliarias en el mercado se están sistematizando</li> <li>Baja comisión por parte de algunas empresas</li> <li>Falta de alianzas con constructoras</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en el mercado</li> <li>Ubicación Geográfica</li> <li>Alta confianza por parte de los clientes actuales</li> <li>Buen perfil del personal asesor con experiencia en el sector</li> <li>Contar con una empresa aseguradora de inmuebles</li> <li>Cobertura del mercado en la ciudad de Pereira</li> <li>Libertad de actuación dentro de los negocios</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>F1O6O5.</b> Fortalecer dentro del portafolio de servicios el avalúo de inmuebles, incentivando económicamente a los asesores con el fin de acercarlos más a la empresa.</p> <p><b>F7O6O5.</b> Generar oportunidades y facilidades a los asesores en cuanto a la inversión necesaria</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>F1F4A1.</b> Implementar dentro del mercado de la inmobiliaria la negociación con constructoras para ampliar el mercado</p> <p><b>F3A4.</b> Implementar un programa de evaluación de los clientes para la empresa con el fin de acercarlos a esta y mejorar su confiabilidad.</p> <p><b>F1A4.</b> Estudiar el crecimiento en otros</p>

Fuente: Extraído de (Manual de Funciones Organizacional)

### Estructura organizacional

Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, cuenta con una estructura organizacional lineal para la gestión de su plataforma estratégica, en la cual la figura de autoridad y el personal subordinado se encuentran claramente definidos, lo anterior se encuentra documentado en el Manual de Funciones de la organización. Ver figura 3.

Figura 3. Estructura organizacional Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS



Fuente: Extraído de (Manual de Funciones Organizacional)

## Productos y servicios

En su página web Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, divulga dos líneas importantes de negocio: arrendamiento y ventas.

- La línea de arrendamiento se enfoca en la promoción de inmuebles dados en administración, gestión de pólizas de arrendamiento y reparaciones locativas.
- La línea de ventas se enfoca en el avalúo y la promoción de inmuebles dados para venta.

Bajo este modelo de negocio, Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS oferta los siguientes servicios: avalúo comercial de inmuebles, asesoría y acompañamiento en la compra y venta de inmuebles, administración de inmuebles, captación de inmuebles dentro del mercado usado y asesoría en manejo de hipotecas.

### 3. PLAN DE TRABAJO

El 20 de febrero de 2023 se realizó una reunión con la Dirección Administrativa y Comercial de la empresa para explicar la finalidad y objetivo de la aplicación del instrumento RISE. Como resultado de esta reunión, el Departamento de Contabilidad de la empresa proporcionó al equipo consultor los Estados Financieros de la compañía de los años 2018 al 2021.

El 24 de febrero de 2023 se presentó el instrumento y los objetivos de su aplicación a la Gerencia General, a quien se le explicaron los objetivos generales y los siguientes temas objeto de la consultoría: proponer una ruta de sostenibilidad e innovación para la generación de valor ante el mercado y con ello mejorar los resultados en los procesos de arriendos y ventas.

Finalmente se procedió con la obtención de algunos datos necesarios para la elaboración de la ficha de identificación.

### 4. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 1. Ficha identificación de la empresa

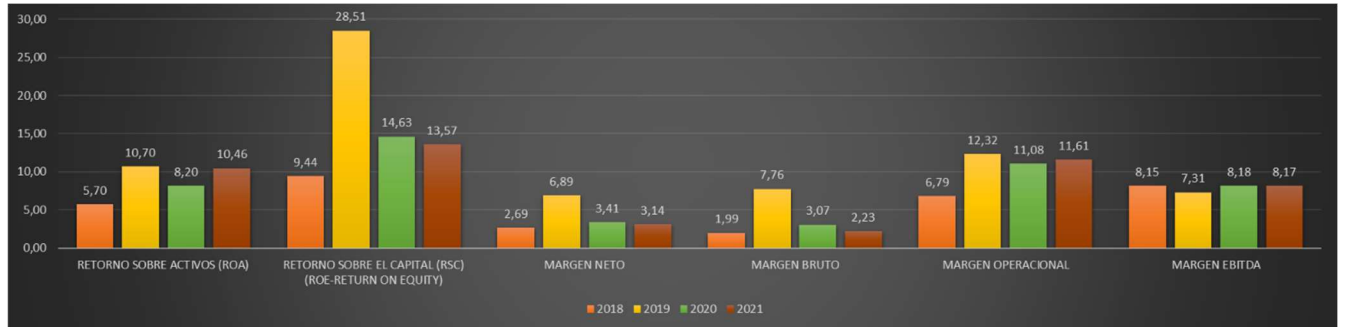
RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)				
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL				
Nombre empresa :	BIENES Y PROYECTOS INMOBILIARIOS SAS			
Nombre comercial reconocido	BYP			
Fecha de creación :	25 DE OCTUBRE DE 1991			
Nit :	000.001.001-1			
Código CIU :	6820			
Actividad principal :	Actividades Inmobiliarias a cambio de una retribución o por contrata.			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	Si, los dueños trabajan en ella, solo una familia.			
Nombre Representante legal	Julián Yate Yate			
Nombre Contacto:	Juan Soto			
Datos Contacto (correo, celular)	<a href="mailto:j.soto@byp.com">j.soto@byp.com</a>			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	17			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	Otra área
	9	3	3	2
Dirección y Ciudad :	Carrera 69 No. 23 c - 75 local No.1			
Teléfonos, fijo y movil	(601) 3333333			
Página Web :	<a href="https://bypinmobiliarios.com/">https://bypinmobiliarios.com/</a>			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido		X		
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Administración de inmuebles en arriendo; promoción y venta de proyectos de vivienda como locales comerciales.			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Inmobiliaria Bogotá / Inmobiliaria RH / Inmoviliaria RV.			

Fuente. Elaboración propia.

## 5. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación, se presenta un análisis de los indicadores financieros de la empresa entre el año 2018 y 2021

Figura 4. Indicadores del 1 de enero de 2018 a 31 de diciembre de 2021



Fuente. Elaboración propia.

En primera instancia, se evidencia un crecimiento con el pasar de los años a nivel del margen operativo y margen EBITDA con tendencia a la sostenibilidad, lo cual, evidencia que la Compañía cuenta con flujo de caja para poder realizar una intervención, tanto en el corto como en el mediano plazo.

El indicador de margen operacional al hacer un comparativo con el margen neto, se evidencia una oportunidad de mejora en los gastos administrativos, lo cual, permitirá gestionar la mejora en la ruta de innovación y sostenibilidad propuesta para la creación de valor.

Al indagar con la Gerencia General sobre la variación en los indicadores del año 2019 en adelante, los cuales muestran una disminución considerable, nos indica que esta se debe a la apertura de dos (2) oficinas, una en la ciudad de Barranquilla (Atlántico) y otra en Chía (Cundinamarca).

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

EMPRESA: BIENES Y PROYECTOS INMOBILIARIOS SAS				
NIT: 000.001.001-1				
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles de COP.)	2018	2019	2020	2021
<b>INFORMACION INICIAL</b>				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 882.001,00	\$ 1.022.328,00	\$ 1.199.931,00	\$ 1.011.792,00
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 210.436,00	\$ 214.460,00	\$ 206.971,00	\$ 211.086,00
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 739.664,00	\$ 887.873,00	\$ 887.692,00	\$ 911.657,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 14.728,00	\$ 68.882,00	\$ 27.268,00	\$ 20.358,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 50.233,00	\$ 109.369,00	\$ 98.356,00	\$ 105.819,00
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	\$ 19.867,00	\$ 61.151,00	\$ 30.270,00	\$ 28.640,00
<b>COSTOS</b>	\$ 689.430,00	\$ 778.504,00	\$ 789.335,00	\$ 805.838,00
<b>GASTOS</b>	\$ 35.505,00	\$ 40.487,00	\$ 71.088,00	\$ 85.460,00
<b>EBITDA</b>	\$ 60.249,00	\$ 64.923,00	\$ 72.587,00	\$ 74.518,00

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
<b>CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES</b>				
<b>RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)</b>	5,70	10,70	8,20	10,46
<b>RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)</b>	9,44	28,51	14,63	13,57
<b>MARGEN NETO</b>	2,69	6,89	3,41	3,14
<b>MARGEN BRUTO</b>	1,99	7,76	3,07	2,23
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	6,79	12,32	11,08	11,61
<b>MARGEN EBITDA</b>	8,15	7,31	8,18	8,17

Fuente. Elaboración propia.

## **6. ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)**

### **6.1 Introducción**

El modelo de gestión Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE, permite a las organizaciones competir de manera eficiente a diferentes escalas y posicionarse en el mercado, a través del diagnóstico y mejoramiento continuo de aspectos para la creación de valor en los contextos cambiantes de las organizaciones.

Bajo este modelo se realizó el diagnóstico de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, una empresa colombiana del sector inmobiliario, con más de treinta años en el mercado local; cuyos resultados servirán de base para proponer acciones que le permitan generar valor sostenible, cumplir su horizonte estratégico, competir de manera eficiente y posicionarse en el mercado.

El conjunto de datos resultante de este diagnóstico, el cual corresponde a un muestreo no probabilístico, es analizado en el presente informe a través de la aplicación de estadística descriptiva básica, para la explicación de fenómenos que representan la realidad actual de la organización, sus debilidades y fortalezas, en términos de innovación y sostenibilidad.

Las variables cuantitativas analizadas, corresponden a las determinadas por el modelo en la herramienta para implementar el modelo de innovación y sostenibilidad empresarial RISE, en la cual aspectos cualitativos fueron cuantificados a través de la asignación de niveles de madurez y pesos porcentuales validados por expertos (Perez Uribe & Ramírez Salazar).

### **6.2 Metodología**

El diagnóstico de la gestión empresarial bajo los estándares establecidos en el modelo Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE, fue realizado con el apoyo de trabajadores activos de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, designados por la Gerencia General para tal fin.

Estos trabajadores fueron seleccionados teniendo en cuenta las conveniencias establecidas por el modelo en la Guía para implementar el modelo de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE) (Perez Uribe & Ramírez Salazar); así las cosas, la evaluación de la dimensión social en los diferentes factores fue realizada Oscar Amaya (Director Administrativo y Comercial) y Wilson Carrasquilla (Gerente General); la evaluación de la dimensión ambiental en los diferentes factores fue realizada por Rita Rojas (Encargada del programa de seguridad y salud en el trabajo) y Mary Luz Quimbayo

(Directora Operativa); la evaluación de la dimensión gerencial en los diferentes factores fue realizada por Wilson Carrasquilla (Gerente General) y Mary Luz Quimbayo (Directora Operativa); y la evaluación de la dimensión económica en los diferentes factores fue realizada Oscar Amaya (Director Administrativo y Comercial) y Luis Felipe Mendoza (Contador).

Para el óptimo cumplimiento de su propósito, los trabajadores designados fueron instruidos previamente sobre el modelo, el sistema de calificación y sus limitaciones, acorde a lo especificado en la Guía para implementar el modelo de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE) (Perez Uribe & Ramírez Salazar), para que bajo la comprensión de éstas realizaran una evaluación objetiva de los diferentes factores en las dimensiones designadas.

Posteriormente, le fue entregado a cada trabajador una herramienta de evaluación, para que realizará la calificación de la dimensión asignada, en los diferentes factores evaluados y acorde a los descriptores establecidos para tal fin.

La herramienta de evaluación utilizada para realizar el diagnóstico de la gestión empresarial bajo los estándares establecidos en el modelo Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE en Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, corresponde a la herramienta validada por el equipo desarrollador del modelo (Perez Uribe & Ramírez Salazar).

La información derivada de la evaluación individual fue socializada de manera independiente por cada uno de los trabajadores, en un comité extraordinario citado por la Gerencia General, con el objetivo de validar la veracidad de la información suministrada por cada uno de los trabajadores.

Los datos obtenidos en la evaluación individual de las dimensiones en los diferentes factores fueron unificados en una sola herramienta diagnóstica, con el propósito de obtener información sobre el nivel de madurez organizacional en lo que respecta a innovación y desarrollo, los factores a priorizar y las dimensiones a gestionar para la mejora.

### **6.3 Presentación y análisis consolidado del RISE (Fortalezas y Riesgos)**

A continuación, se describen los resultados diagnósticos de la gestión empresarial de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS, bajo los estándares establecidos por el modelo Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE.

De manera general, Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS presenta un porcentaje de madurez de la gestión empresarial para la innovación y la sostenibilidad del 61.69%, acorde con la situación actual de la empresa, la cual, se encuentra en desarrollo en su proceso de crecimiento y expansión con las nuevas sucursales implementadas, en una etapa de analizar sus oportunidades para plantear las estrategias que definan su plan de acción y su rumbo a seguir para cumplir con su horizonte estratégico, competir de manera eficiente y posicionarse en el mercado.

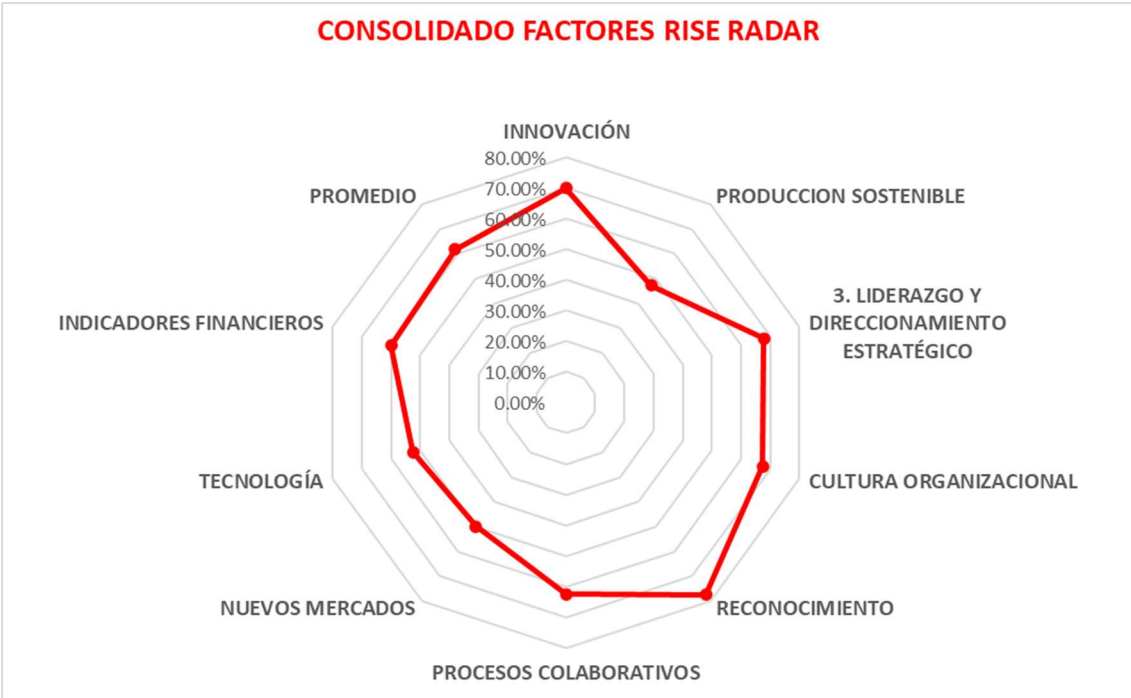
De manera específica, se presentan los resultados según dimensiones y según factores, así:

Figura 5. Informe consolidado factores RISE

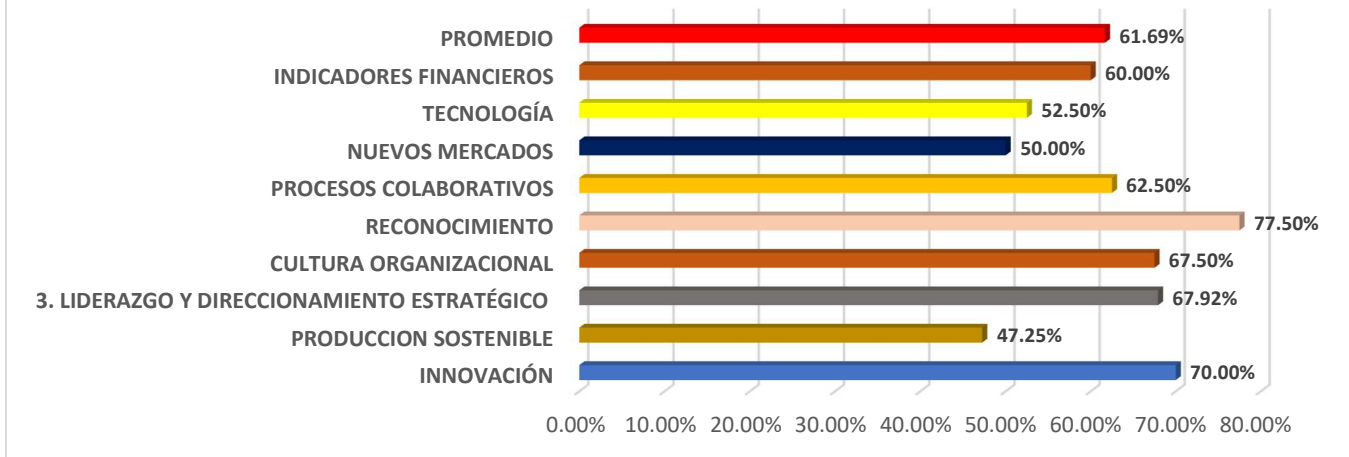
FACTORES	RESULTADO
INNOVACIÓN	70.00%
PRODUCCION SOSTENIBLE	47.25%
3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	67.92%
CULTURA ORGANIZACIONAL	67.50%
RECONOCIMIENTO	77.50%
PROCESOS COLABORATIVOS	62.50%
NUEVOS MERCADOS	50.00%
TECNOLOGÍA	52.50%
INDICADORES FINANCIEROS	60.00%
PROMEDIO	61.69%

Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Figura 6. Consolidado Factores RISE



### CONSOLIDADO FACTORES RISE BARRAS



Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE.

### Resultados según dimensiones.

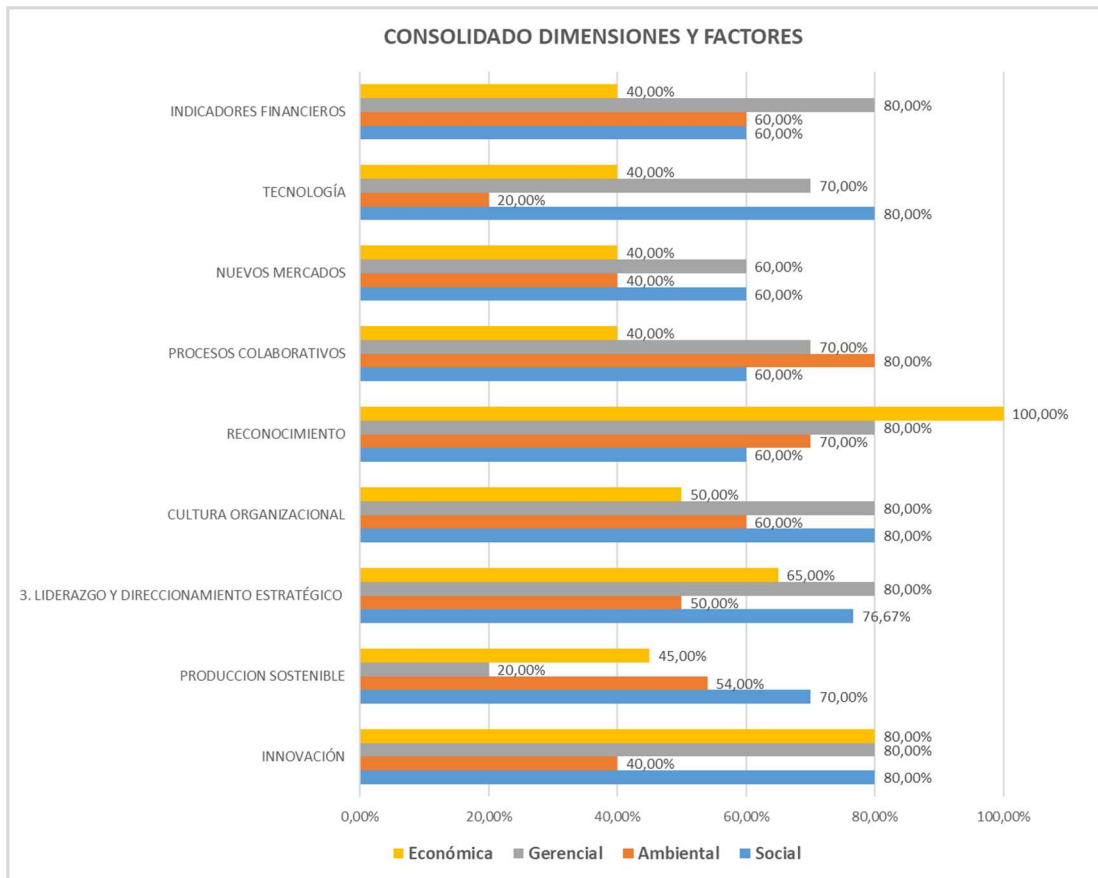
Organizados de mayor a menor porcentaje madurez, las dimensiones se ordenan de la siguiente manera: dimensión social (69.63%); dimensión gerencial (68.89%); dimensión económica (55.56%); y dimensión ambiental (52.67%).

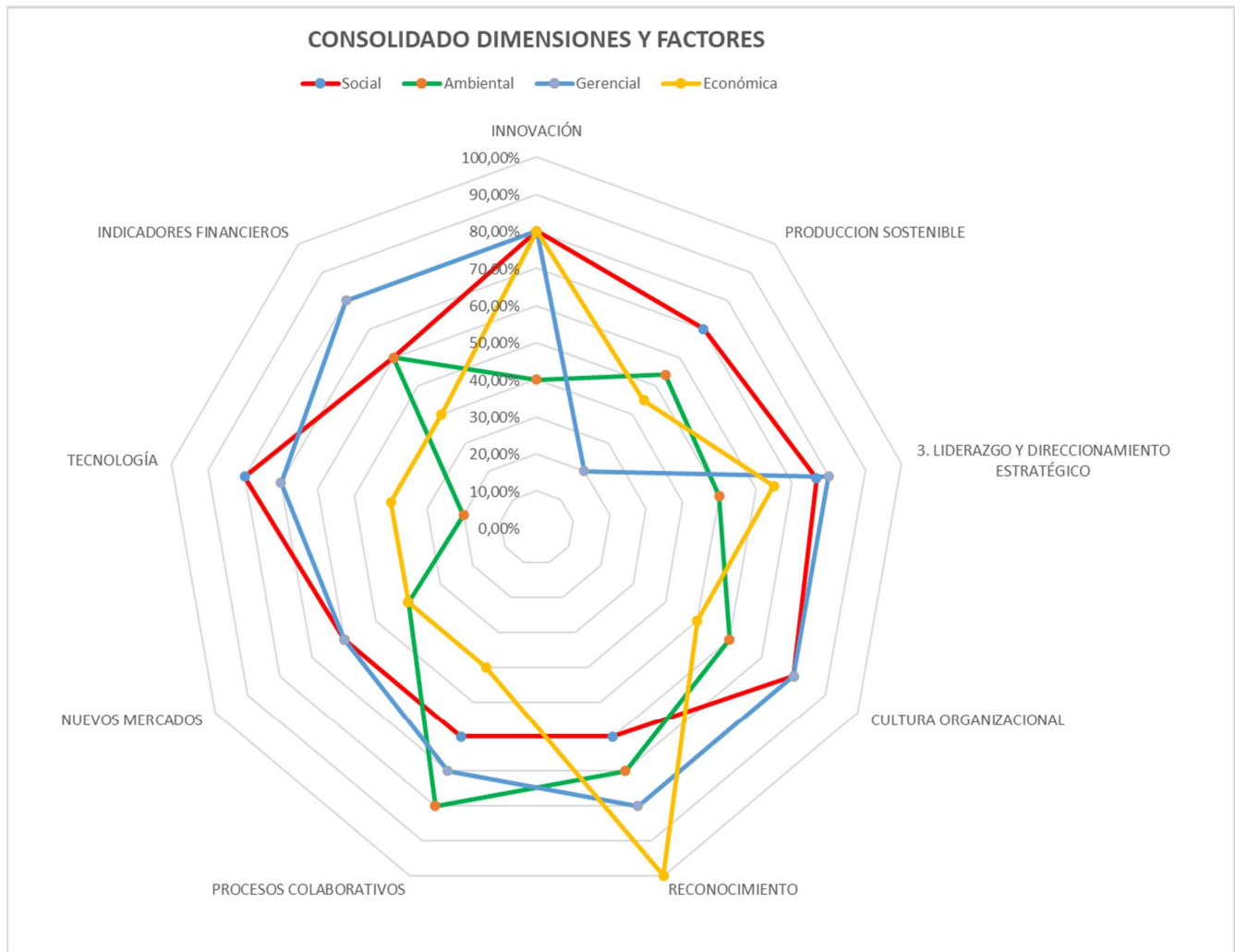
Figura 7. Consolidado promedio dimensiones

INFORME CONSOLIDADO DIMENSIONES Y FACTORES EAN RISE	INNOVACIÓN	PRODUCCION SOSTENIBLE	3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	CULTURA ORGANIZACIONAL	RECONOCIMIENTO	PROCESOS COLABORATIVOS	NUEVOS MERCADOS	TECNOLOGÍA	INDICADORES FINANCIEROS	PROMEDIO
<b>Social</b>	80,00%	70,00%	76,67%	80,00%	60,00%	60,00%	60,00%	80,00%	60,00%	69,63%
<b>Ambiental</b>	40,00%	54,00%	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%	40,00%	20,00%	60,00%	52,67%
<b>Gerencial</b>	80,00%	20,00%	80,00%	80,00%	80,00%	70,00%	60,00%	70,00%	80,00%	68,89%
<b>Económica</b>	80,00%	45,00%	65,00%	50,00%	100,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	55,56%

Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE.

Figura 8. Consolidado dimensiones y factores





*Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE.*

Los descriptores asociados a la dimensión social (n =11) recibieron calificaciones mayores o iguales a 3, siendo la calificación máxima 4; los descriptores de la dimensión social con más baja calificación, corresponden a los factores procesos colaborativos, nuevos mercados, indicadores financieros y reconocimiento, como se muestra en la tabla 4.

*Tabla 4. Dimensión social*

<i>Tabla 1. Descriptor</i>	Factor	Calificación
Ambiente Laboral	Cultura organizacional	4
Democratización de la Tecnología	Tecnología	4

Modo de innovar	Innovación	4
Capacidad de movilización	Liderazgo y direccionamiento estratégico	4
Ética, Valores y Política Anticorrupción	Liderazgo y direccionamiento estratégico	4
Tendencias sociales	Liderazgo y direccionamiento estratégico	3,5
Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	Producción sostenible	3,5
Asociatividad	Procesos colaborativos	3
Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	Nuevos mercados	3
Impacto en la Sociedad	Indicadores financieros	3
Felicidad en el trabajo	Reconocimiento	3

*Fuente: Elaboración propia*

Los descriptores asociados a la dimensión gerencial (n =11) recibieron calificaciones mayores o iguales a 1, siendo la calificación máxima 5; los descriptores de la dimensión gerencial con más baja calificación, corresponden a los factores liderazgo y direccionamiento estratégico, nuevos mercados y producción sostenible, como se muestra en la tabla 5.

*Tabla 5. Dimensión gerencial*

Descriptor	Factor	Calificación
Gobierno Corporativo	Liderazgo y direccionamiento estratégico	5
Prácticas de motivación	Reconocimiento	4

Gestión del Conocimiento	Liderazgo y direccionamiento estratégico	4
Tipo de innovación	Innovación	4
Comunicación	Cultura organizacional	4
Valor Agregado (EVA)	Indicadores financieros	4
Acuerdos- Negociación- Consensos	Procesos colaborativos	3,5
Prospectiva	Tecnología	3,5
Estrategias corporativas	Liderazgo y direccionamiento estratégico	3
Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	Nuevos mercados	3
Planes, sellos y certificaciones ambientales	Producción sostenible	1

*Fuente: Elaboración propia*

Los descriptores asociados a la dimensión económica (n =11) recibieron calificaciones mayores o iguales a 2, siendo la calificación máxima 5; los descriptores de la dimensión económica con más baja calificación, corresponden a los factores cultura organizacional, liderazgo y direccionamiento estratégico, producción sostenible, indicadores financieros, nuevos mercados, procesos colaborativos, y tecnología, como se muestra en la tabla 6.

*Tabla 6. Dimensión económica*

Descriptor	Factor	Calificación
Valoración en el trabajo	Reconocimiento	5
Toma de Decisiones	Liderazgo y direccionamiento estratégico	4
Creación de Valor	Innovación	4

Valor Compartido	Cultura organizacional	2,5
Análisis de entornos	Liderazgo y direccionamiento estratégico	2,5
Presupuesto asignado a un programa de gestión ambiental	Producción sostenible	2,5
Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	Indicadores financieros	2
Estrategia comercial	Nuevos mercados	2
Voluntariado corporativo	Procesos colaborativos	2
Transferencia tecnológica	Tecnología	2
Modelo de negocio que incluye Economía circular	Producción sostenible	2

*Fuente: Elaboración propia*

Los descriptores asociados a la dimensión ambiental (n =15) recibieron calificaciones mayores o iguales a 1, siendo la calificación máxima 4; los descriptores de la dimensión ambiental con más baja calificación, corresponden a los factores liderazgo y direccionamiento estratégico, indicadores financieros, cultura organizacional, innovación, producción sostenible, nuevos mercados y tecnología, como se muestra en la tabla 7.

*Tabla 7. Dimensión ambiental*

Descriptor	Factor	Calificación
Residuos sólidos y/o Basuras	Producción sostenible	4
Seguridad en el Trabajo	Procesos colaborativos	4
Agua- uso eficiente	Producción sostenible	3,5
Trabajador con conciencia ambiental	Reconocimiento	3,5

Valor de la Sostenibilidad	Liderazgo y direccionamiento estratégico	3
Protección y/o recuperación del entorno	Indicadores financieros	3
Cambio de paradigmas	Cultura organizacional	3
Ecodiseño	Innovación	2
Rendición de cuentas en desarrollo Sostenible	Liderazgo y direccionamiento estratégico	2
Economía circular	Innovación	2
Aguas residuales	Producción sostenible	2
Emisiones Atmosféricas	Producción sostenible	2
Energía	Producción sostenible	2
Mercados Verdes	Nuevos mercados	2
Tecnologías limpias	Tecnología	1

*Fuente: Elaboración propia*

### **Resultados según factores**

Organizados de **mayor a menor** porcentaje madurez, es posible organizar los factores de la siguiente manera: reconocimiento (77.50%); innovación (70.00%); liderazgo y direccionamiento estratégico (67.92%); cultura organizacional (67.50%); procesos colaborativos (62.50%); indicadores financieros (60.00%); tecnología (52.50%); nuevos mercados (50%); y producción sostenible (47.25%); como se muestra en la tabla 8 y en la figura 9.

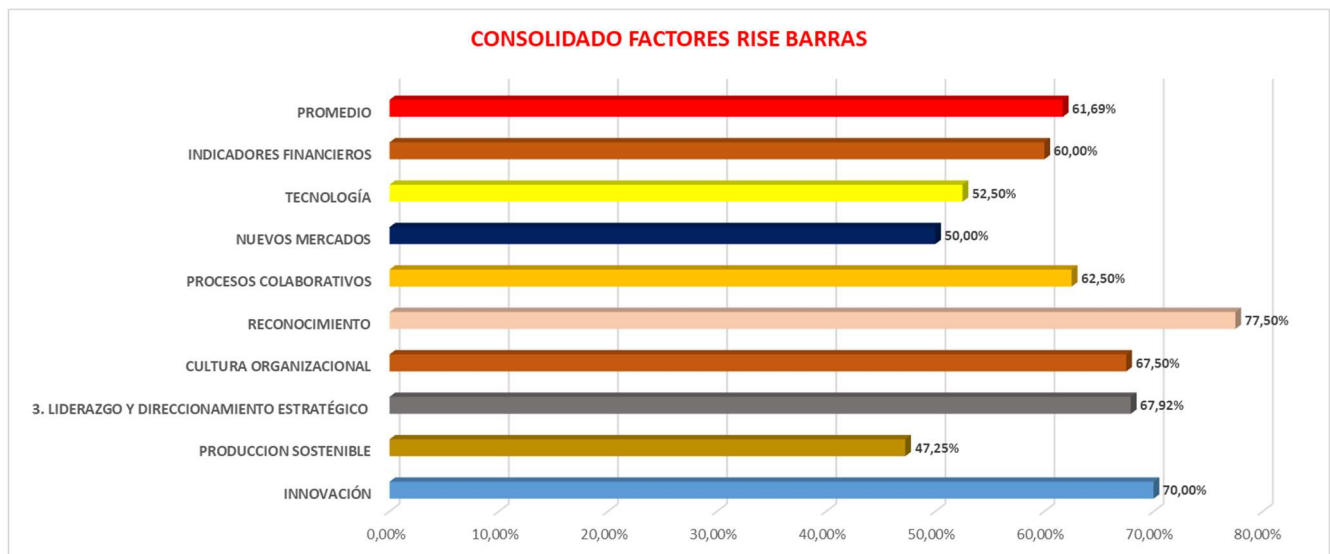
*Tabla 8. Porcentaje de madurez, por factores*

Factor	% de madurez
Reconocimiento	78%

Innovación	70%
Liderazgo y direccionamiento estratégico	68%
Cultura organizacional	68%
Procesos colaborativos	63%
Indicadores financieros	60%
Tecnología	53%
Nuevos mercados	50%
Producción sostenible	47%

*Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE*

*Figura 9. Consolidado Factores RISE barras*



*Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE*

De acuerdo con lo anterior, organizados de mayor a menor, se presenta el detallado de cada uno de los factores analizados:

### 6.3.1 Reconocimiento

A la luz de los detalles de los resultados obtenidos en el factor reconocimiento, organizadas de mayor a menor porcentaje madurez es posible ordenar las dimensiones de la siguiente manera:

económica (100%); gerencial (80%); ambiental (70%); y social (60%); como se muestra en la tabla 9 y en la figura 10.

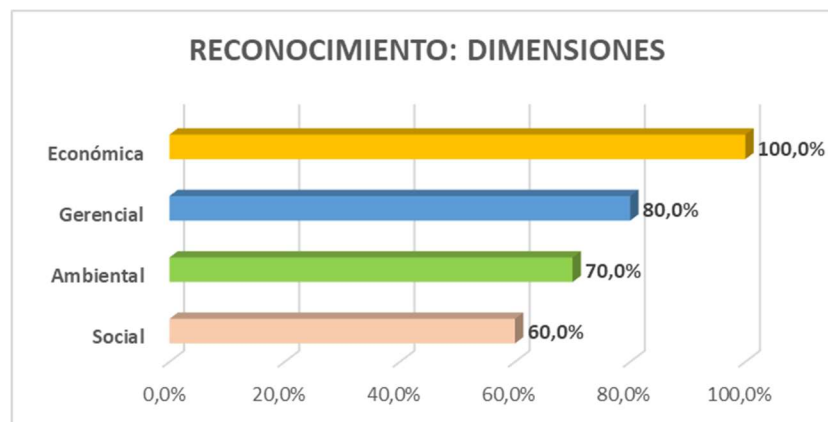
Tabla 9. Factor reconocimiento

Dimensión	% de madurez
Económica	100%
Gerencial	80%
Ambiental	70%
Social	60%

Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Figura 10. Resultados Factor Reconocimiento

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	3	60,0%	77,5%
Ambiental	Trabajador con conciencia ambiental	3,5	70,0%	
Gerencial	Practicas de motivación	4	80,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	5	100,0%	



Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Los descriptores asociados al factor reconocimiento (n=4) recibieron calificaciones mayores o iguales a 3, siendo la calificación máxima 5; los descriptores del factor reconocimiento con más baja calificación, corresponden a las dimensiones ambiental y social, como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Descriptores del factor reconocimiento

Descriptor	Dimensión	Calificación
Valoración en el trabajo	Económica	5
Prácticas de motivación	Gerencial	4
Trabajador con conciencia ambiental	Ambiental	3,5
Felicidad en el trabajo	Social	3

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.2 Innovación

De los resultados obtenidos en el factor innovación, organizadas de mayor a menor porcentaje de madurez es posible ordenar las dimensiones de la siguiente manera: social (80%); gerencial (80%); económica (80%); y ambiental (40%); como se muestra en la tabla 11 y en la figura 11.

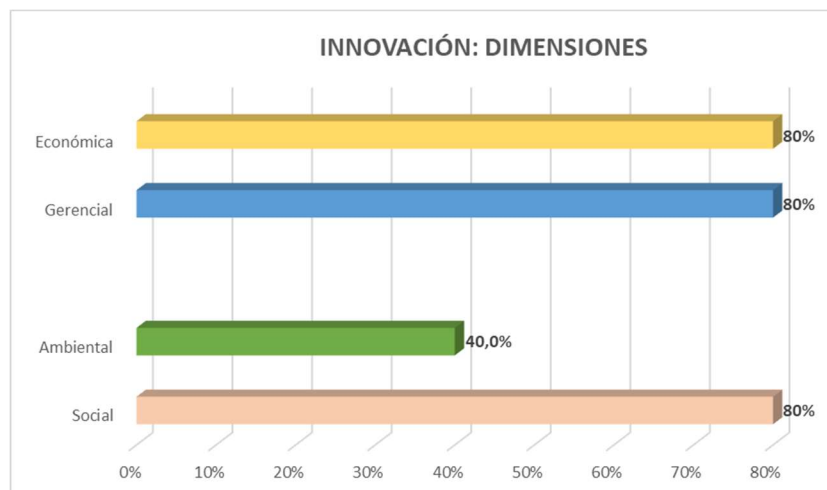
Tabla 11. Factor innovación

Dimensión	% de madurez
Social	80%
Gerencial	80%
Económica	80%
Ambiental	40%

Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Figura 11. Resultados Factor Innovación

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
<b>Social</b>	Modo de innovar	4	80%	<b>70,0%</b>
<b>Ambiental</b>	Ecodiseño	2	40,0%	
	Economía circular	2		
<b>Gerencial</b>	Tipo de innovación	4	80%	
<b>Económica</b>	Creación de Valor	4	80%	



*Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE*

Los descriptores asociados al factor innovación (n=5) recibieron calificaciones mayores o iguales a 2, siendo la calificación máxima 4; los descriptores del factor innovación con más baja calificación, corresponden a la dimensión ambiental, como se muestra en la tabla 12.

*Tabla 12. Descriptores del factor innovación*

Descriptor	Dimensión	Calificación
Modo de innovar	Social	4
Creación de Valor	Económica	4
Tipo de innovación	Gerencial	4
Ecodiseño	Ambiental	2
Economía circular	Ambiental	2

*Fuente: Elaboración propia*

### **6.3.3 Liderazgo y direccionamiento estratégico**

De los resultados obtenidos en el factor liderazgo y direccionamiento estratégico, organizadas de mayor a menor porcentaje madurez es posible ordenar las dimensiones de la siguiente manera: gerencial (80%); social (76.66%); económica (65%); ambiental (50%); como se muestra en la tabla 13 y en la figura 12.

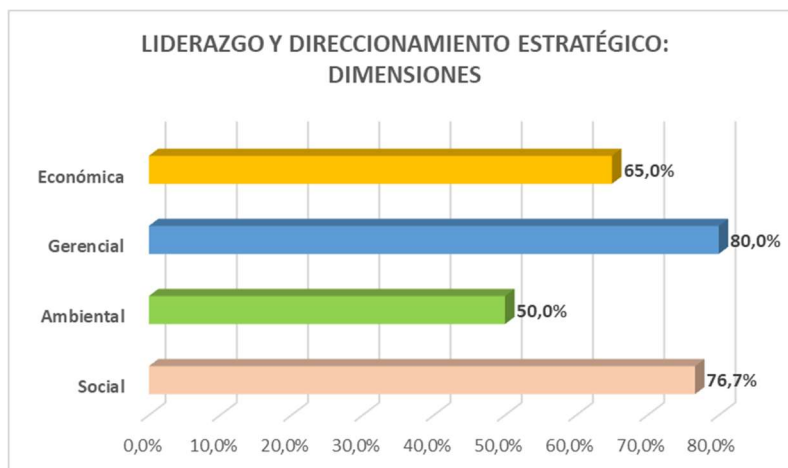
Tabla 13. Factor liderazgo y direccionamiento estratégico

Dimensión	% de madurez
Gerencial	80%
Social	77%
Económica	65%
Ambiental	50%

Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Figura 12. Resultados Factor Liderazgo y direccionamiento estratégico

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor	
Social	Tendencias sociales	3,5	70%	76,7%	67,9%
	Capacidad de movilización	4	80%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	4	80%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	2	40%	50,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	3	60%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	5	100%	80,0%	
	Gestión del Conocimiento	4	80%		
	Estrategias corporativas	3	60%		
Económica	Análisis de entornos	2,5	50%	65,0%	
	Toma de Decisiones	4	80%		



Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Los descriptores asociados al factor liderazgo y direccionamiento estratégico (n=10) recibieron calificaciones mayores o iguales a 2, siendo la calificación máxima 5; los descriptores del factor liderazgo y direccionamiento estratégico con más baja calificación, afectan globalmente a todas las dimensiones, como se muestra en la tabla 14.

*Tabla 14. Descriptores del factor liderazgo y direccionamiento estratégico*

Descriptor	Dimensión	Calificación
Gobierno corporativo	Gerencial	5
Ética, Valores y Política Anticorrupción	Social	4
Toma de Decisiones	Económica	4
Capacidad de movilización	Social	4
Gestión del Conocimiento	Gerencial	4
Tendencias sociales	Social	3,5
Estrategias corporativas	Gerencial	3
Valor de la Sostenibilidad	Ambiental	3
Análisis de entornos	Económica	2,5
Rendición de cuentas en desarrollo sostenible	Ambiental	2

*Fuente: Elaboración propia*

#### **6.3.4 Cultura organizacional**

De los resultados obtenidos en el factor cultura organizacional, organizadas de mayor a menor porcentaje madurez es posible ordenar las dimensiones de la siguiente manera: social (80%); gerencial (80%); ambiental (60%); económica (50%); como se muestra en la tabla 15 y en la figura 13.

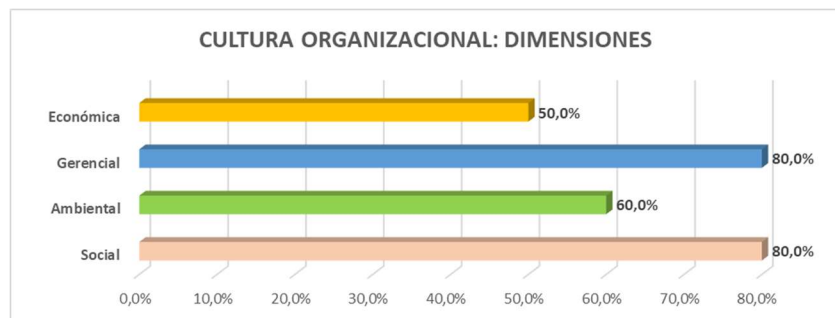
Tabla 15. Factor cultura organizacional

Dimensión	% de madurez
Social	80%
Gerencial	80%
Ambiental	60%
Económica	50%

Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Figura 13. Resultados Factor Cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4	80,0%	67,5%
Ambiental	Cambio de paradigmas	3	60,0%	
Gerencial	Comunicación	4	80,0%	
Económica	Valor Compartido	2,5	50,0%	



Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Los descriptores asociados al factor cultura organizacional (n=4) recibieron calificaciones mayores o iguales a 2,5, siendo la calificación máxima 4; los descriptores del factor cultura organizacional con más baja calificación, corresponden a las dimensiones ambiental y económica, como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Descriptores del factor cultura organizacional

Descriptor	Dimensión	Calificación
Ambiente Laboral	Social	4
Comunicación	Gerencial	4
Cambio de paradigmas	Ambiental	3
Valor Compartido	Económica	2,5

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.5 Procesos colaborativos

De los resultados obtenidos en el factor procesos colaborativos, organizadas de mayor a menor porcentaje madurez es posible ordenar las dimensiones de la siguiente manera: ambiental (80%); gerencial (70%); social (60%); económica (40%); como se muestra en la tabla 17 y en la figura 14.

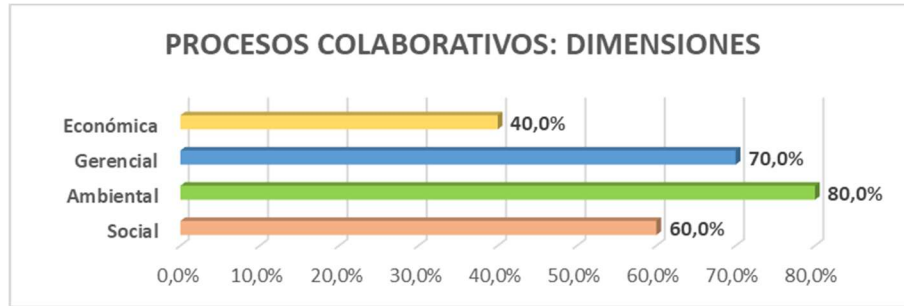
Tabla 17. Factor procesos colaborativos

Dimensión	% de madurez
Ambiental	80%
Gerencial	70%
Social	60%
Económica	40%

Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Figura 14. Resultados Factor Procesos colaborativos

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
<b>Social</b>	Asociatividad	3	60,0%	<b>62,5%</b>
<b>Ambiental</b>	Seguridad en el Trabajo	4	80,0%	
<b>Gerencial</b>	Acuerdos- Negociación- Consensos	3,5	70,0%	
<b>Económica</b>	Voluntariado corporativo	2	40,0%	



*Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE*

Los descriptores asociados al factor procesos colaborativos (n=4) recibieron calificaciones mayores o iguales a 2, siendo la calificación máxima 4; los descriptores del factor procesos colaborativos con más baja calificación, corresponden a las dimensiones social y económica, como se muestra en la tabla 18.

*Tabla 18. Descriptores del factor procesos colaborativos*

Descriptor	Dimensión	Calificación
Seguridad en el Trabajo	Ambiental	4
Acuerdos- Negociación- Consensos	Gerencial	3,5
Asociatividad	Social	3
Voluntariado corporativo	Económica	2

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.6 Indicadores financieros

De los resultados obtenidos en el factor indicadores financieros, organizadas de mayor a menor porcentaje madurez es posible ordenar las dimensiones de la siguiente manera: gerencial (80%); social (60%); ambiental (60%); económica (40%); como se muestra en la tabla 19 y en la figura 15.

*Tabla 19. Factores indicadores financieros*

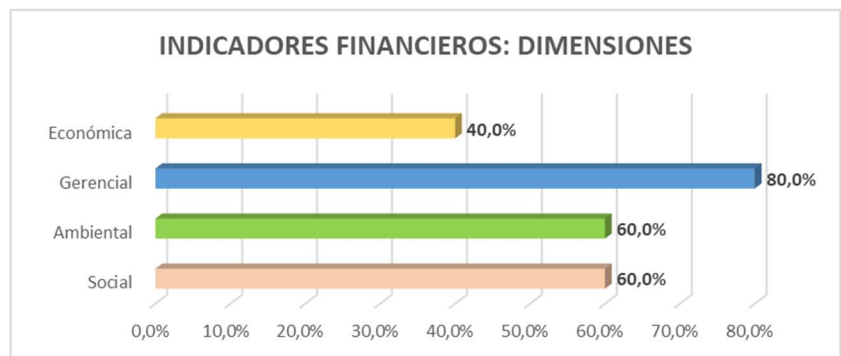
Dimensión	% de madurez
Gerencial	80%
Social	60%

Ambiental	60%
Económica	40%

Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Figura 15. Resultados Factor Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	3	60,0%	60,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	3	60,0%	
Gerencial	Valor Agregado ( EVA)	4	80,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el ultimo año fiscal	2	40,0%	



Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Los descriptores asociados al factor indicadores financieros (n=4) recibieron calificaciones mayores o iguales a 2, siendo la calificación máxima 4; los descriptores del factor indicadores financieros con más baja calificación, corresponden a las dimensiones social y económica, como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Descriptores del factor indicadores financieros

Descriptor	Dimensión	Calificación
Valor Agregado (EVA)	Gerencial	4
Protección y/o recuperación del entorno	Ambiental	3

Impacto en la Sociedad	Social	3
Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	Económica	2

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.7 Tecnología

De los resultados obtenidos en el factor tecnología, organizadas de mayor a menor porcentaje madurez es posible ordenar las dimensiones de la siguiente manera: social (80%); gerencial (70%); económica (40%); ambiental (20%); como se muestra en la tabla 21 y en la figura 16.

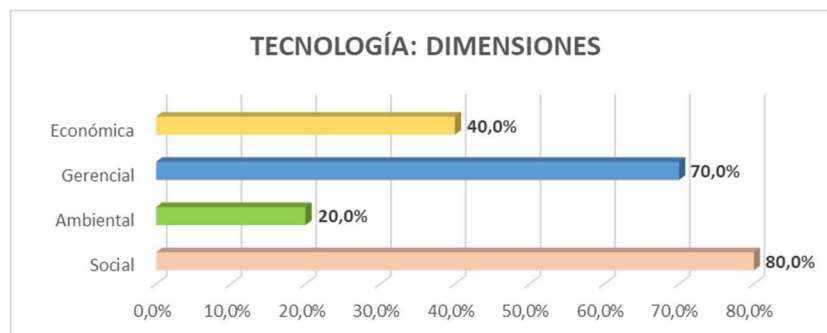
*Tabla 21. Factor tecnología*

Dimensión	% de madurez
Social	80%
Gerencial	70%
Económica	40%
Ambiental	20%

*Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE*

*Figura 16. Resultados Factor Tecnología*

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	4	80,0%	52,5%
Ambiental	Tecnologías limpias	1	20,0%	
Gerencial	Prospectiva	3,5	70,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	2	40,0%	



*Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE*

Los descriptores asociados al factor tecnología (n=4) recibieron calificaciones mayores o iguales a 1, siendo la calificación máxima 4; los descriptores del factor tecnología con más baja calificación, corresponden a las dimensiones económica y ambiental, como se muestra en la tabla 22.

*Tabla 22. Descriptores del factor tecnología*

Descriptor	Dimensión	Calificación
Democratización de la Tecnología	Social	4
Prospectiva	Gerencial	3,5
Transferencia tecnológica	Económica	2
Tecnologías limpias	Ambiental	1

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.8 Nuevos mercados

De los resultados obtenidos en el factor nuevos mercados, organizados de mayor a menor porcentaje madurez es posible ordenar las dimensiones de la siguiente manera: social (60%); gerencial (60%); ambiental (40%); económica (40%); como se muestra en la tabla 23 y en la figura 17.

*Tabla 23. Factor nuevos mercados*

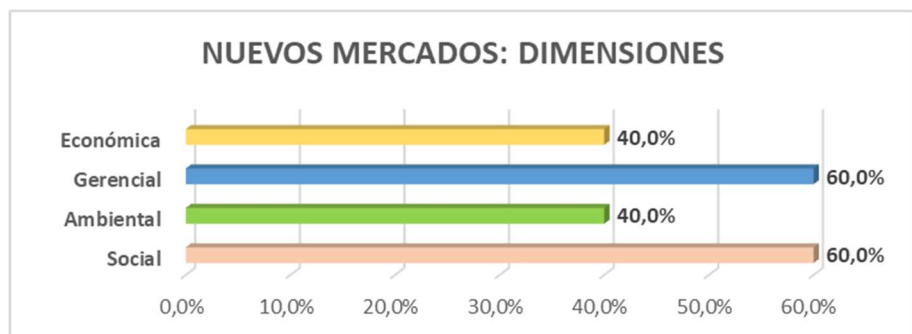
Dimensión	% de madurez
Social	60%
Gerencial	60%

Ambiental	40%
Económica	40%

Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Figura 17. 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	2	40,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	3	60,0%	
Económica	Estrategia comercial	2	40,0%	



Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE

Los descriptores asociados al factor nuevos mercados (n=4) recibieron calificaciones mayores o iguales a 2, siendo la calificación máxima 3; los descriptores del factor nuevos mercados con más baja calificación, corresponden a las dimensiones económica y ambiental, como se muestra en la tabla 24.

Tabla 24. Descriptores del factor nuevos mercados

Descriptor	Dimensión	Calificación
Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	Gerencial	3
Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	Social	3

Estrategia comercial	Económica	2
Mercados Verdes	Ambiental	2

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.9 Producción Sostenible

De los resultados obtenidos en el factor producción sostenible, organizadas de mayor a menor porcentaje madurez es posible ordenar las dimensiones de la siguiente manera: social (70%); ambiental (54%); económica (45%); gerencial (20%); como se muestra en la tabla 25 y en la figura 18.

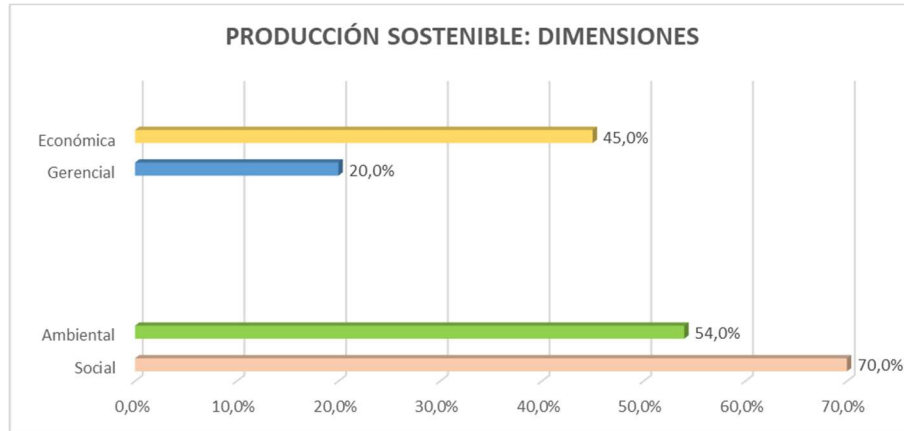
*Tabla 25. Factor producción sostenible*

Dimensión	% de madurez
Social	70%
Ambiental	54%
Económica	45%
Gerencial	20%

*Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE*

*Figura 18. Resultados Factor Producción sostenible*

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	3,5		70,0%	47,3%
	Ambiental	Agua- uso eficiente	3,5		
Ambiental	Aguas residuales	2	40%	54,0%	
	Energía	2	40%		
	Emisiones Atmosféricas	2	40%		
	Residuos sólidos y/o Basuras	4	80%		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	1		20,0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	2,5	50%	45,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2	40%		



*Fuente. Resultados obtenidos con la Herramienta RISE*

Los descriptores asociados al factor producción sostenible (n=9) recibieron calificaciones mayores o iguales a 1, siendo la calificación máxima 3; los descriptores del factor producción sostenible con más baja calificación, corresponden a las dimensiones ambiental, gerencial y económica, como se muestra en la tabla 26.

*Tabla 26. Descriptores del factor producción sostenible*

Descriptor	Dimensión	Calificación
Residuos sólidos y/o Basuras	Ambiental	4
Agua- uso eficiente	Ambiental	3,5
Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	Social	3,5
Presupuesto asignado a un programa de gestión ambiental	Económica	2,5
Aguas residuales	Ambiental	2
Emisiones Atmosféricas	Ambiental	2
Energía	Ambiental	2
Modelo de negocio que incluye Economía circular	Económica	2

Planes, sellos y certificaciones ambientales	Gerencial	1
--	-----------	---

*Fuente: Elaboración propia*

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

### 7.1. Antecedentes

Esta descripción toma como referente o punto de partida el diagnóstico de la organización bajo los estándares establecidos en el modelo Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE, considerando como fortaleza calificaciones de descriptores mayores o iguales a 4; por lo anterior, toda calificación fuera de este criterio se considera una debilidad a intervenir.

De manera general Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS presentó un avance en la gestión empresarial para la innovación y la sostenibilidad que requiere intervención en cada una de las dimensiones y factores evaluados.

Considerando relevante establecer prioridades, se organizaron los factores en virtud de su porcentaje de fortalezas, encontrando que los factores más débiles acorde a su porcentaje de fortaleza son nuevos mercados y producción sostenible, seguido de indicadores financieros, procesos colaborativos y tecnología. Ver tabla 27.

*Tabla 27. Priorización de los factores según su porcentaje de fortalezas.*

Factor	# Descriptores	Descriptores fortaleza	Descriptores debilidad	% Fortaleza
Nuevos mercados	4	0	4	0%
Producción sostenible	9	1	8	11%
Indicadores financieros	4	1	3	25%
Procesos colaborativos	4	1	3	25%

Tecnología	4	1	3	25%
Liderazgo y direccionamiento estratégico	10	5	5	50%
Reconocimiento	4	2	2	50%
Cultura organizacional	4	2	2	50%
Innovación	5	3	2	60%

*Fuente: Elaboración propia*

Para optimizar lo descrito, se hizo extensiva la priorización a los descriptores más débiles en estos factores, acorde a su relevancia en el *core bussiness* y en consideración al sistema de priorización establecido en la Guía para implementar el modelo de innovación y sostenibilidad empresarial (RISE) (Perez Uribe & Ramírez Salazar), así: “(...)

1. *Urgente (1): Para desarrollar la actividad ya mismo. Que se necesita una acción o solución rápida.*
2. *Muy importante (2): Hace referencia a aquella actividad relevante o clave para desarrollar la misión de la empresa o de un área o proceso de trabajo. El desarrollo de la actividad tiene consecuencias profundas en mejorar el área o un proceso de trabajo.*
3. *Importante (3): Aunque la actividad es clave puede comenzar a desarrollarse después de las actividades muy importantes*
4. *Relativo (4): Actividades que podrían comenzarse después de las importantes (...)*”

En consecuencia, se detallaron las debilidades a intervenir y su priorización de intervención, lo cual resulta relevante en el desarrollo de la propuesta para la gestión de la innovación y sostenibilidad de Bienes y proyectos inmobiliarios SAS. Ver tabla 28.

*Tabla 28. Priorización de factores según su relevancia en el core bussiness.*

Descriptor	Factor	Priorización
Protección y/o recuperación del entorno	Indicadores financieros	2

Impacto en la Sociedad	Indicadores financieros	2
Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento- Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal.	Indicadores financieros	2
Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	Nuevos mercados	1
Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	Nuevos mercados	2
Mercados Verdes	Nuevos mercados	1
Estrategia comercial	Nuevos mercados	2
Acuerdos- Negociación- Consensos	Procesos colaborativos	2
Asociatividad	Procesos colaborativos	2
Voluntariado corporativo	Procesos colaborativos	2
Agua- uso eficiente	Producción sostenible	2
Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	Producción sostenible	2
Presupuesto asignado a un programa de gestión ambiental	Producción sostenible	2
Emisiones Atmosféricas	Producción sostenible	2
Energía	Producción sostenible	2

Aguas residuales	Producción sostenible	2
Modelo de negocio que incluye Economía circular	Producción sostenible	2
Planes, sellos y certificaciones ambientales	Producción sostenible	3
Prospectiva	Tecnología	2
Transferencia tecnológica	Tecnología	2
Tecnologías limpias	Tecnología	2

*Fuente: Elaboración propia*

## **7.2 Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE propuesta.**

La presente propuesta de gestión busca reducir, tanto como sea razonablemente posible, las brechas organizacionales valoradas frente al modelo Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial.

Las actividades relacionadas para el cumplimiento de este propósito se definen en un horizonte temporal, que responde a los criterios de priorización establecidos; y la asignación de un presupuesto estratégico y un responsable como garante de cumplimiento.

De manera general, las actividades propuestas coinciden en la necesidad de desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un sistema de gestión de calidad y un sistema de gestión ambiental, bajo modelos internacionales certificados.

De manera específica, se priorizan en urgente (1) las actividades que relacionadas con el *core bussiness* y estructuran alguno de los sistemas de gestión propuestos; así las cosas, de las 21 actividades propuestas, dos (2) deben empezar a gestionarse de manera prioritaria para que en consecuencia se pueda estructurar el sistema de gestión. Ver tabla 29.

Tabla 29. Factores y actividades priorizados como urgente (1)

Tabla 1. Factor	Dimensión	Actividad
Nuevos mercados	Social	Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un sistema de gestión de calidad, bajo un modelo internacional certificado
Nuevos mercados	Ambiental	Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un sistema de gestión de ambiental, bajo un modelo internacional certificado

Fuente: Elaboración propia

Se priorizan en muy importante (2), las actividades que relacionadas con el *core bussiness*, resultan relevantes para desarrollar la misión de la empresa; así las cosas, de las 21 actividades propuestas, dos (2) deben empezar a gestionarse una vez se hayan desarrollado las actividades prioritarias, para que en consecuencia sean gestionadas oportunamente. Ver tabla 30.

Tabla 30. Factores y actividades priorizados como muy importante (2)

Factor	Dimensión	Actividad
Nuevos mercados	Gerencial	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Análisis de los contextos internacionales de los países objetivo de expansión
Nuevos mercados	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Ofrecimiento y/o comercialización en mercado nacional mayor 20%; Ofrecimiento y/o comercialización en el mercado internacional mayor 20%;

Fuente: Elaboración propia

Se priorizan en importante (3), actividades relacionadas con el *core bussiness*, que consolidan los sistemas de gestión propuestos; así las cosas, de las 21 actividades propuestas, trece (13) deben empezar

a gestionarse una vez se hayan desarrollado las actividades muy importantes, para que en consecuencia se pueda certificar más adelante los sistemas de gestión. Ver tabla 31.

*Tabla 31. Factores y actividades priorizados como importante (3)*

Factor	Dimensión	Actividad
Producción sostenible	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones para mitigar el impacto ambiental en el agua: Uso eficiente del recurso
Producción sostenible	Social	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones para la selección de proveedores
Producción sostenible	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, el presupuesto asignado para la gestión de este
Producción sostenible	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones para prevenir, mitigar y compensar de emisiones atmosféricas
Producción sostenible	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones para prevenir el impacto ambiental por el uso de energías: Plan de energías renovables
Producción sostenible	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones para prevenir, mitigar y compensar el impacto ambiental en el agua: Tratamiento de aguas residuales
Producción sostenible	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones para el rediseño de productos / servicios hacia una economía circular
Indicadores financieros	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, el análisis del contexto que incluya las necesidades y expectativas de los stakeholders

Indicadores financieros	Social	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Análisis de las necesidades y expectativas de los stakeholders
Indicadores financieros	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: La necesidad y expectativa de mejoramiento en el desempeño financiero
Tecnología	Gerencial	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un plan de prospectiva tecnológica, que contemple planeación estratégica de la tecnología
Tecnología	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un plan de prospectiva tecnológica, que contemple transferencia de tecnología
Tecnología	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un plan de prospectiva tecnológica, que contemple tecnologías limpias

*Fuente: Elaboración propia*

Se priorizan en relativo (4), las actividades que relacionadas con el *core bussiness*, certifican alguno de los sistemas de gestión propuestos; así las cosas, de las 21 actividades propuestas, cuatro (4) debe empezar a gestionarse una vez se hayan desarrollado las actividades muy importantes, para que en consecuencia se pueda certificar el sistema de gestión. Ver tabla 32.

*Tabla 32. Factores y actividades priorizados como relevante (4)*

Factor	Dimensión	Actividad
Producción sostenible	Gerencial	Certificar un sistema de gestión ambiental, bajo un modelo internacional

Procesos colaborativos	Gerencial	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Identificar, caracterizar y documentar los procesos y procedimientos
Procesos colaborativos	Social	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Identificar, caracterizar y documentar de las interacciones entre los procesos
Procesos colaborativos	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un plan de voluntariado corporativo

*Fuente: Elaboración propia*

Lo anteriormente descrito deja ver que, las actividades para la gestión de la innovación y sostenibilidad empresarial de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS se plantean para ser implementadas por fases y de manera progresiva.

Los responsables para la gestión de cada actividad propuesta incluyen a la Alta Dirección y se hace extensivo a todos los niveles organizacionales, para el óptimo cumplimiento de su propósito.

El presupuesto requerido para la gestión de la innovación y la sostenibilidad de Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS es de COP 76.000.000, lo que corresponde alrededor del 8% de la utilidad operativa del último año fiscal, con ejecución presupuestal a 1 año.

*Tabla 33. 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 (por año)		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
Nuevos mercados	Social	Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un sistema de gestión de calidad, bajo un modelo internacional certificado	1	\$ 25,000,000	Responsable de HSE y Consultor Ambiental	12	Director Administrativo y Comercial
Nuevos mercados	Ambiental	Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un sistema de gestión de ambiental, bajo un modelo internacional certificado	1	\$ 15,000,000	Responsable del área de Calidad y Consultor Calidad	12	

Nuevos mercados	Gerencial	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Análisis de los contextos internacionales de los países objetivo de expansión , alineados que permitan el diseño de una estrategia mas amplia que cruce fronteras y le permitan a la inmobiliaria ser mas competitivos de a cuardo al mercado internacional.	2	\$ 2,000,000	Director Operativo y Responsable del área de Calidad, responsable de mercadeo y Consultor Calidad	2	Gerente General
Nuevos mercados	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad, alineado al plan de de mercadeo que incremente la participacion de la inmobiliaria en mercados tanto a nivel nacional como internacional asi; Ofrecimiento y/o comercialización en mercado nacional mayor 30%; Ofrecimiento y/o comercialización en el mercado internacional mayor 20%;	2			2	
Producción sostenible	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones para mitigar el impacto ambiental en el agua: a traves de un plan de ahorro y uso eficiente del agua.	3	\$ 15,000,000	Responsable de HSE y Consultor Ambiental	4	Director Operativo
Producción sostenible	Social	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, Diseñar un programa que permita que en la seleccion de proveedores se incluyan los aspectos ambientales que la inmobiliaria establezca para poder realizar la evolucion de proveedores y las compras respectivas.	3			4	
Producción sostenible	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, el presupuesto asignado para la gestión del mismo que permita evidenciar la ejecucion presupuestal y el logro de los abjetivos ambientales propuestos.	3			4	
Producción sostenible	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones para conocer el origen y la composicion atmosféricas, encaminadas a solicitar el permiso de emisiones.	3			4	
Producción sostenible	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones que permitan conocer las energias usadas y las emisiones que genera la inmobiliaria para prevenir el impacto ambiental por el uso de energias e incluir un Plan de energias renovables	3			4	
Producción sostenible	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, que permita conocer el origen y composicion de las agua residuales que incluya acciones para prevenir, mitigar y compensar el impacto ambiental en el agua: Tratamiento de aguas residuales y realizar la solicitud de vertimientos.	3			4	
Producción sostenible	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, realizar una evaluación para determinar en que area de la compañía adicional a HSE se incluyen las responsabilidades para las acciones en el rediseño de productos / servicios hacia una economía circular	3			4	
Indicadores Financieros	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, el análisis del contexto que incluya las necesidades y expectativas de los stakeholders	3			\$ 5,000,000	
Indicadores Financieros	Social	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Análisis de las necesidades y expectativas de los stakeholders	3	6			
Indicadores Financieros	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: La necesidad y expectativa de mejoramiento en el desempeño del EBITDA de la inmobiliaria que permita ademas del crecimiento sostenido mejorar las la situación financiera presentada independiente del crecimiento a nivel de sedes.	3	6			
Procesos Colaborativos	Gerencial	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Identificar, caracterizar y documentar los procesos y procedimientos con las partes.	4	\$ 4,000,000	Responsable del área de Calidad y Consultor Calidad	2	Director Operativo
Procesos Colaborativos	Social	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Identificar, caracterizar y documentar de las interacciones entre los procesos en la medida que se establezcan apoyos o alianzas con el fin de tener unas redes solidas.	4			2	
Procesos Colaborativos	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un plan de voluntariado corporativo	4			2	

Tecnología	Gerencial	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un plan de prospectiva tecnológica, que contemple planeación estratégica de la tecnología en el mediano plazo.	3	\$ 10,000,000	Ingeniero de sistemas y consultor técnico	6
Tecnología	Económica	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un plan de prospectiva tecnológica, que contemple transferencia de tecnología	3			6
Tecnología	Ambiental	Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un plan de prospectiva tecnológica, que contemple tecnologías limpias	3			6
TOTAL RISE UN AÑO				\$ 76,000,000		

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Cronograma

Para propósitos de seguimiento, se crea adjunto a este documento un cronograma desarrollado a partir de las acciones propuestas para la innovación y sostenibilidad empresarial, su priorización y su duración en el tiempo.

Las actividades priorizadas como urgente (n = 2), tienen un horizonte temporal promedio de 12 meses; las priorizadas como muy importante (n = 2), de 2 meses; las priorizadas como importantes (n=13), de 5 meses; y las priorizadas como relevantes (n = 4), de 2 meses. Ver figura 19.

Figura 19. Cronograma RISE

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un sistema de gestión de calidad, bajo un modelo internacional certificado	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollar, implementar, hacer seguimiento, mejorar y mantener un sistema de gestión de ambiental, bajo un modelo internacional certificado	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
"Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Análisis de los contextos internacionales de los países objetivo de expansión , alineados que permitan el diseño de una estrategia mas amplia que cruce fronteras y le permitan a la inmobiliaria ser mas competitivos de a cuardo al mercado internacional."	2	2	■	■										
"Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad, alineado al plan de de mercadeo que incremente la participacion de la inmobiliaria en mercados tanto a nivel nacional como internacional asi; Ofrecimiento y/o comercialización en el mercado nacional mayor 30%; Ofrecimiento y/o comercialización en el mercado internacional mayor 20%; "	2	2	■	■										
Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones para mitigar el impacto ambiental en el agua: a través de un plan de ahorro y uso eficiente del agua.	3	4			■	■	■	■						
Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, Diseñar un programa que permita que en la selección de proveedores se incluyan los aspectos ambientales que la inmobiliaria establezca para poder realizar la evolucion de proveedores y las compras respectivas.	3	4			■	■	■	■						
Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, el presupuesto asignado para la gestión del mismo que permita evidenciar la ejecución presupuestal y el logro de los abjetivos ambientales propuestos.	3	4				■	■	■	■					
Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones para conocer el origen y la composición atmosféricas, encaminadas a solicitar el permiso de emisiones.	3	4				■	■	■	■					
Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, acciones que permitan conocer las energías usadas y las emisiones que genera la inmobiliaria para prevenir el impacto ambiental por el uso de energías e incluir un Plan de energías renovables	3	4					■	■	■	■				
Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, que permita conocer el origen y composición de las agua residuales que incluya acciones para prevenir, mitigar y compensar el impacto ambiental en el agua: Tratamiento de aguas residuales y realizar la solicitud de vertimientos.	3	4						■	■	■	■			
Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, realizar una evaluación para determinar en que area de la compañía adicional a HSE se incluyen las responsabilidades para las acciones en el rediseño de productos / servicios hacia una economía circular	3	4							■	■	■	■		
Incluir en el plan de trabajo para la gestión ambiental, el análisis del contexto que incluya las necesidades y expectativas de los stakeholders	3	6							■	■	■	■	■	■
"Incluir en el plan de trabajo para la gestión de la calidad: Análisis de las necesidades y expectativas de los stakeholders "	3	6								■	■	■	■	■



producción sostenible, cultura organizacional, procesos colaborativos, indicadores financieros, tecnología, liderazgo y direccionamiento estratégico y nuevos mercados.

En la dimensión social, de los 11 descriptores evaluados solo 5 constituyen una fortaleza; los factores a intervenir corresponden a procesos colaborativos, reconocimiento, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, indicadores financieros y nuevos mercados.

En la dimensión gerencial, de los 11 descriptores evaluados solo 6 constituyen una fortaleza; los factores a intervenir corresponden a producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, tecnología, nuevos mercados y procesos colaborativos.

Ahora bien, teniendo en cuenta que acorde al análisis de resultados anteriormente descritos, se deben intervenir todos los factores, resulta relevante establecer prioridades; para ello, consideramos organizar los factores en virtud de su porcentaje de fortalezas, encontrando que los factores más débiles acorde a su porcentaje de fortaleza son nuevos mercados y producción sostenible, seguido de indicadores financieros, procesos colaborativos y tecnología.

## **9. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES**

Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS pertenece al sector inmobiliario de la zona urbana, sub urbana y rural de la ciudad de Bogotá D.C y presenta proyección de crecimiento para abarcar toda Colombia. Es así que, teniendo en cuenta el sector al que pertenece y que, cada vez más se hace común entre las inmobiliarias, la idea de realizar modificaciones que conlleven a el desarrollo de estructuras organizacionales más contundentes encaminadas a llevar a las compañías a una sostenibilidad para afrontar los diferentes cambios y desafíos del mercado, se planteó la utilización del modelo de gestión Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE, como herramienta de diagnóstico y mejoramiento continuo para la creación de valor de ésta Compañía que le permita competir de manera eficiente a diferentes escalas y posicionarse en el mercado nacional.

La compañía en este momento se encuentra en una transición de crecimiento al realizar la apertura de dos oficinas más, en la ciudad de Barranquilla y en el municipio de Chía, en lo cual la Compañía ha invertido sus mayores esfuerzos tanto económicos como estratégicos; esto de alguna manera, hace que la Compañía no centre sus esfuerzos en factores tales como la producción sostenible, la tecnología y los nuevos mercados. Aunque dentro de su plan estratégico se encuentra el crecimiento a

nivel nacional, es importante incluir dentro de su propuesta de valor los factores propuestos y analizados del modelo de gestión Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE, para el caso de esta Compañía, mejores proveedores con programas de sostenibilidad o medición de la huella de carbono, entre otros, que en definitiva serán el pilar para continuar con un crecimiento sostenido. Así como entender los beneficios de realizar planificación tecnológica como una herramienta que permitirá mayor agilidad y prestación de un servicio más eficiente a los clientes.

La Compañía cuenta con un programa de seguridad y salud en el trabajo que contempla los diferentes parámetros establecidos en el Decreto 1072 de 2015 y con una calificación de 100 / 100 que cumple con esta normatividad; sin embargo, Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS debe realizar esfuerzos para tener un modelo de mayor nivel, que permita generar un diferencial en el mercado y ser más competitivos.

Es importante destacar factores que estuvieron por encima de la media tales como reconocimiento, innovación, liderazgo y direccionamiento estratégico, los cuales forman parte de las fortalezas de la Compañía, en la cual se manifiesta que los colaboradores son su mayor fortaleza y que de esta forma llegan a los objetivos establecidos.

## **10. RECOMENDACIONES**

Resulta notable para el óptimo cumplimiento del propósito de la presente propuesta, las recomendaciones listadas a continuación:

1. La presente propuesta requiere el compromiso de cada colaborador en los diferentes niveles organizacionales; este compromiso idealmente debe estar documentado y ser socializado periódicamente, como garante del cumplimiento de las actividades establecidas.
2. Se debe considerar la identificación, caracterización, documentación y gestión de los riesgos y oportunidades previstos para el desarrollo de cada actividad, para el cumplimiento eficiente de estas.

Dentro de las acciones para gestionar riesgos y oportunidades, se deberá considerar el desarrollo de competencias.

3. La propuesta requiere de control operacional, para verificar el cumplimiento a la implementación de actividades planificadas, así como la calidad de estas.

Por lo anterior, se debe considerar la conformación de un equipo de trabajo para el control operacional, así como la frecuencia en que este se llevara a cabo.

4. De establecerse el equipo de control operacional, se sugiere que el mismo plantee los indicadores y metas asociadas al cumplimiento de la implementación y los asociados a la gestión de cada actividad propuesta.
5. Resulta imperativo que se documente, recomendaciones generadas a partir de estos resultados, que permitan mejorar la eficiencia de los resultados en futuras implementaciones.
6. Al finalizar el año, fundamentados en la experiencia de los responsables de cada actividad, se sugiere evaluar nuevamente la gestión a través de la herramienta para implementar el modelo de innovación y sostenibilidad empresarial (RISE) (Perez Uribe & Ramírez Salazar).

## 11. REFERENCIAS

*Bienes y Proyectos Inmobiliarios SAS.* (2023). Obtenido de <http://bypinmobiliarios.com>

BPI SAS, B. y. (s.f.). *Manual de Funciones Organizacional.* Bogotá D.C.

Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2019). *RISE- Aplicativo 5. junio 2020-.* Universidad EAN.

Perez Uribe, R., & Ramírez Salazar, M. (s.f.). *Guía para el Manejo del Modelo de Innovación y Sostenibilidad Empresarial.*