

ruta de innovación y sostenibilidad empresarial: CMA LABTEC

Jesús Alberto Quintero Morales¹
Yira Jalmiyarova Escobar Aguilar²
Elber Mauricio Barragán Quintero³
Susana Mejía González⁴

Marzo 2021, Bogotá D.C.

RESUMEN

En este documento se plasma la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para la empresa CMA LABTEC bajo el modelo RISE. Para la implementación del modelo se llevaron a cabo reuniones periódicas entre el equipo consultor y las gerencias de la compañía, lo cual permitió identificar factores que por su alta calificación se convertían en oportunidades, y así mismo aquellos que debido a su calificación baja presentaban un riesgo para la compañía. A partir de estos resultados se identificaron por cada uno de los factores las dimensiones que debe priorizar la compañía de acuerdo a las necesidades de la misma, y así se procedió a trazar la ruta orientada a la innovación y sostenibilidad a través de un plan de trabajo que tiene definidas estrategias que están alineadas a los objetivos de negocio de la compañía.

PALABRAS CLAVES

Ruta, innovación, sostenibilidad, plan, estrategia, oportunidades, riesgos

ASBTRACT

This document contains the proposal to CMA LABTEC company about the innovative and enterprise sustainability strategy under the RISE model. For the model implementation, the company's consultant team and managers held regular meetings that allowed the identification of high-value factors that were turned into opportunities, while low-value factors were identified as risks for the company. Starting from those results, the consultant team identified the dimensions that the company must prioritize to cope

¹ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Maestría de Gerencia de Proyectos

² Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Maestría de Cadena de Abastecimiento

³ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Maestría de Gerencia de Proyectos

⁴ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Maestría de Gerencia de Proyectos

with each factor's needs, and over that basis, the team drafted the innovative and enterprise sustainability strategy, which includes a work plan aligned with the enterprise's business objectives.

KEY WORDS

Route, innovation, sustainability, plan, strategy, opportunities, risk.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones crean sus estrategias en relación con las demandas del mercado, impactando sus políticas ambientales, tecnológicas, sociales, económicas, así como la conducta legal y cultural, con la esencia de incrementar su participación en el mercado y de esta forma fijar su sostenibilidad empresarial.

En aras de potencializar el desarrollo sostenible de pequeñas y medianas empresas, se realiza un acompañamiento apoyados en la aplicación del modelo RISE (Ruta de innovación sostenible empresarial) donde se analizarán las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica, de los factores de innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros, con el fin de formular la ruta de innovación y sostenibilidad ambiental en la compañía CMA LABTEC S.A.S., la cual es una compañía que se ubica en el segmento de los servicios ambientales y se especializa en el monitoreo y caracterización física, química e hidrobiológica de recursos naturales como el agua, el suelo, y el aire, contamos con un laboratorio que respalda nuestros procesos. El principio corporativo es brindar a sus clientes una solución efectiva y veraz a sus necesidades, logrando que los servicios adquiridos contribuyan a la preservación del medio ambiente. De acuerdo a la empresa seleccionada se presenta a continuación la contextualización de la misma en aspectos generales que permiten una clara identificación de la actividad económica y sector en donde se desempeña.

Visión

En CMA LABORATORIO TECNOLÓGICO SAS. Trabajamos de la mano de Dios para en el año 202 ser la compañía de servicios y consultoría ambiental más importante A nivel Nacional, contaremos con un laboratorio de Muestreo y Ensayos fisicoquímicos y microbiológicos para la matriz agua, mediante estrategias inteligentes que nos conducirán a adquirir nuevas tecnologías, profesionales

idóneos y talentosos dentro de un ambiente laboral adecuado y el mantenimiento de las acreditaciones que respalden la calidad de nuestros servicios.

Misión

CMA LABORATORIO TECNOLÓGICO SAS. es una empresa de servicios especializada en muestreo de matrices agua, suelos, sedimentos, biota y residuos peligrosos, para el análisis de parámetros físicoquímicos, microbiológicos e hidrobiológicos. Conscientes del cumplimiento legal y el compromiso de la organización con la calidad de los servicios ofrecidos, CMA LABORATORIO TECNOLÓGICO SAS., aplica principios de calidad, cumplimiento y mejoramiento continuo, con el fin de satisfacer a cabalidad las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con el apoyo de un equipo humano competente y comprometido con el logro de los objetivos, en el marco de una política de bienestar para el talento humano, óptimos niveles de rentabilidad y desarrollo empresarial.

Principios y Valores

- **RESPECTO:** Aceptamos las diferencias que existen entre los seres humanos por esto actuamos teniendo en cuenta que nuestros derechos terminan donde empiezan los del otro.
- **TRANSPARENCIA:** Todas nuestras actuaciones están enmarcadas en una indeclinable claridad en el obrar y estarán sometidas sistemáticamente al escrutinio público, con la seguridad que podrán encontrarse errores involuntarios, pero nunca dolo o mala intención.
- **HONESTIDAD:** Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** Satisfacemos y superamos las expectativas de nuestros clientes internos y externos mediante una respuesta a todas sus inquietudes generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.
- **MEJORAMIENTO CONTINUO:** A nivel individual, grupal y organizacional buscamos la excelencia en todos nuestros procesos, para responder a las necesidades y expectativas de los clientes, y del entorno, de manera que logremos un alto nivel de satisfacción.
- **COMPETITIVIDAD:** Mantenemos y mejoramos la calidad, de nuestros productos y servicios mediante desarrollo tecnológico, un equipo humano altamente competente y precios adecuados.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Unimos nuestras fuerzas coordinadas hacia el logro de los objetivos.

Hacemos nuestras tareas en armonía, acordamos métodos de trabajo, mantenemos una comunicación permanente, clara y efectiva. Somos un grupo humano comprometido con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados.

- **LIDERAZGO:** Trabajamos con un liderazgo participativo, que promueve el desarrollo de competencias y el empoderamiento de cada una de las personas que contribuyen a nuestro desarrollo.

Productos y servicios

CMA LABORATORIO TECNOLOGICO SAS

Monitoreo:

Matriz de agua: Amplia experiencia en toma de muestra, medición de parámetros in situ y caracterización fisicoquímica para fuentes hídricas, vertimientos, cuerpos lenticos y loticos en agua subterránea, aplicando metodologías como el muestreo puntual, compuesto e integrado. Brindamos asesoría en la optimización de sistemas de tratamiento de todo tipo de aguas residuales como valor agregado para que nuestros clientes contribuyan a la preservación del recurso hídrico.

Matriz de aire y ruido: Contamos con una gama completa de servicios en monitoreo y análisis de la calidad del aire y estudios de ruido, orientados a las nuevas tendencias en medición automática, con equipos de última tecnología acorde a la legislación ambiental y garantizamos confidencialidad en el reporte de informes y resultados para nuestros clientes, complementando nuestro servicio con los siguientes ítems:

- Manejo de datos ambientales en la Red de Vigilancia de Calidad del Aire
- Modelación de la calidad del aire
- Cuantificación de contaminantes criterio
- Interpretación y análisis de resultados
- Mapa de Isófonas
- Modelo de dispersión de contaminantes

Matriz de suelos: Aportamos una solución efectiva con el fin de prevenir y mitigar los efectos adversos que puedan generar las Servicio de Monitoreo y análisis fisicoquímico de suelos contaminados y agrícolas, brindamos a nuestros clientes una solución efectiva que previene y mitiga los efectos adversos que generan las diferentes actividades económicas sobre este recurso natural y los impactos de sustancias contaminantes que puedan presentar un riesgo a la salud humana y al ambiente.

- Muestreo in situ de suelos, sedimentos y residuos peligrosos
- Análisis fisicoquímicos
- Modelación de dispersión de contaminantes

Consultoría Ambiental e Ingeniería: Trabajamos con una serie de equipos capaces de detectar, medir y asociar el ruido generado por las CMA LABTEC S.A.S y su calificado equipo profesional, complementa los servicios de laboratorio para nuestros clientes mediante la asesoría, elaboración de estudios ambientales y diseños de sistemas de tratamiento de residuos líquidos, sólidos y gaseosos requeridos por la Autoridad Ambiental, garantizando al usuario el cumplimiento, licenciamiento y operatividad dentro del marco de la legislación nacional para su actividad productiva.

Biota: En complemento a la caracterización del recurso hídrico, realizamos muestreo y análisis de comunidades hidrobiológicas en cuerpo lotico y lentico tales como:

- Perifiton
- Macrofitas
- Zooplancton
- Fitoplancton
- Macroinvertebrados bentónicos
- Macroinvertebrados acuáticos
- Peces

La aplicación del modelo RISE en la compañía CMA LABTEC se divide en tres momentos; el primero consistió en el acercamiento con los directivos de la compañía para dar a conocer el modelo y explicar claramente el proceso para su aplicación; en segunda instancia se estableció un plan de trabajo

para definir los espacios e iniciar con la aplicación del modelo mediante la evaluación de los diferentes factores como los establece el modelo, y tercero, el análisis de los resultados obtenidos.

Para finalizar, y gracias a los resultados obtenidos se establecen prioridades de los factores y actividades que requieren intervención inmediata. Igualmente se analiza y establece los recursos y tiempo necesarios para encaminar esas actividades llevando a la organización a la búsqueda de un desarrollo sostenible identificando los riesgos por los que atraviesa y la intervención de los mismos los cuales quedan plasmados en esta ruta de innovación y desarrollo sostenible empresarial.

2. OBJETO DE LA CONSULTORÍA EN INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

El equipo consultor de la Universidad EAN llevará a cabo la siguiente consultoría en CMA LABTEC, durante un tiempo de 10 semanas. Su principal objetivo es:

Aplicar el modelo RISE en la empresa, evaluando los diferentes factores establecidos para determinar los aspectos a mejorar en la empresa, permitiéndole potenciar su impacto social, ambiental, gerencial y económico y así determinar el grado de innovación sostenible 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.

3. PLAN DE TRABAJO

El 15 de febrero de 2021 se realizó una reunión con la gerencia general y financiera de la compañía. Esta reunión tuvo como objetivo explicar la finalidad de la aplicación del instrumento RISE. Una vez se aclararon las dudas, se solicitó la información institucional necesaria para avanzar en el proceso de análisis. Se llevó a cabo el siguiente plan de trabajo:

Tabla 1. Plan de trabajo

Actividad	Fecha	Responsables y/o participantes
Solicitud información general de la empresa.	15/02/2021	Grupo consultor – Gerencia general de la empresa
Análisis información financiera	15/02/2021	Grupo consultor
Entrevista a personal de la empresa	18/02/2021	Grupo consultor / Recursos humanos de la empresa
Análisis y calificación factores modelo RISE	23/02/2021	Grupo consultor
Diseño de ruta consolidado de factores RISE radar	24/02/2021	Grupo consultor
Presentación resultados de análisis de factores a empresa y definición de factores a trabajar	18/03/2021	Equipo consultor
Entrega de recomendaciones a la empresa	26/03/2021	Equipo consultor

Fuente. Elaboración propia.

4. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Tabla 2. 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 :	CMA LABORATORIO Y TECNOLOGIA S.A.S.			
Nombre comercial reconocido	CMA LABTEC S.A.S.			
Fecha de creación :	17/05/2019			
Nit :	901.384.548-1			
Código CIU :	7120-7149			
Actividad principal :	Prestación de servicios en materia de muestreos y revisiones en campo en matrices de estudios ambientales.			
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	BRENDA XIMENA CARRILLO			
Nombre Contacto:	ALEJANDO CEBALLOS			
Datos Contacto (correo, celular)	3208458910			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	7			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	3	2	2	
Dirección y Ciudad :	CALLE 11 AN 11AE 208			
Teléfonos, fijo y movil	310 568-2180 - 320 845-8910			
Página Web :	https://cmalabtec.co/			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido			X	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Monitoreo matriz de agua, aire, ruido y suelo. Estudio de matrices ambientales. Consultoría ambiental e ingeniería.			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	SGI S.A.S. HIDROLAB COLOMBIA LTDA. MCS CONSULTORIA Y MONITOREO AMBIENTAL			

Fuente. Elaboración propia.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla 2. Información financiera del 1 de mayo de 2019 a 31 de diciembre de 2020

EMPRESA: CMA LABORATORIOS Y TECNOLOGIA SAS		
NIT: 901384548-1		
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles o Millones de COP. MARCAR EN ROJO CUAL)	2019	2020
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)		
TOTAL ACTIVOS	\$ 148.497	\$ 266.221
PATRIMONIO	\$ 68.045	\$ 82.748
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 317.007	\$ 243.722
UTILIDAD BRUTA	\$ 142.653	\$ 100.783
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 60.231	\$ 31.705
GANANCIAS Y PERDIDAS	\$ 38.045	\$ 14.703
COSTOS	\$ 174.353	\$ 142.939
GASTOS	\$ 91.931	\$ 76.161
EBITDA	\$ 60.231	\$ 32.594

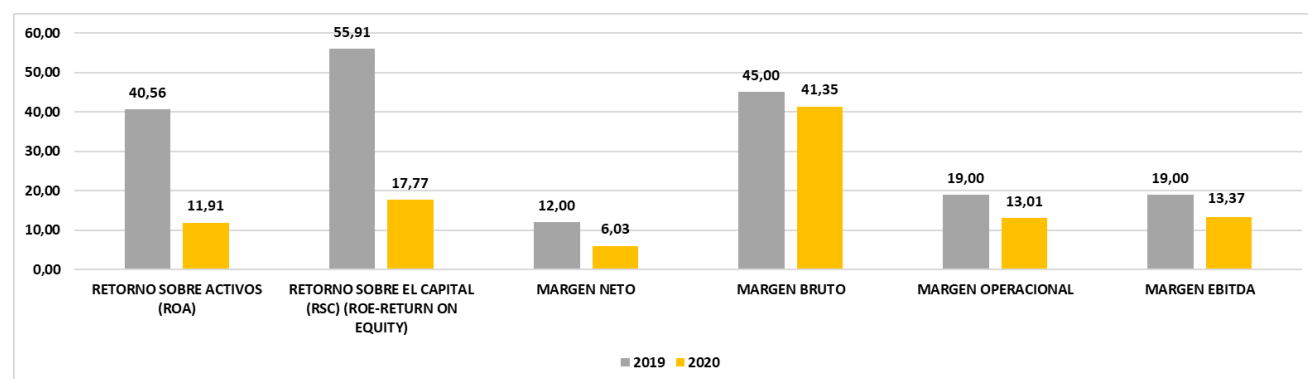
Fuente. Elaboración propia.

La Compañía CMA LABTEC SAS fue creada con un capital Social de \$30.000.000, con el fin de comenzar un proyecto de acreditaciones que consiste como primera fase los permisos ante la entidad IDEAM de toma de muestras en matrices ambientales una segunda fase que consiste en acreditar el análisis de muestras con equipos especializados. Ambas fases tienen una inversión aproximada de \$300.000.000 en una duración de dos años.

Lo anterior descrito da lugar a comprender los siguientes datos objeto de análisis financiero y colocar en contexto lo joven financieramente se encuentra actualmente la compañía.

En la siguiente grafica se evidencia como el indicador retorno sobre capital (**ROE**), refleja la rentabilidad real recibida por el socio o inversionista que indica que en el 2019 tuvo 55,91%, lo cual para los socios es muy importante para continuar con la estrategia de crecimiento debido que fueron reinvertido para la fase 2 de la acreditación.

Ilustración 1. Indicadores del 1 de mayo de 2019 al 31 de diciembre de 2020



Fuente. Elaboración propia.

(ROA), el retorno sobre los activos muestra la capacidad del activo para producir utilidades independientemente si ha sido financiados, teniendo claro su objeto de análisis la compañía en el 2019 cerró con un valor en banco y cuentas por cobrar por valor de \$96 millones, anticipos de impuestos \$41 millones y intangibles por \$11 millones que corresponden a los primeros desembolsos de la fase 1 de acreditación, y en el 2020 termino en bancos y cuentas por cobrar por un valor de \$131 millones, anticipos de impuestos por un valor de \$41 millones, intangibles por un valor de \$85 millones y activos fijos por una valor de \$7 millones, la anterior descripción identifica que el 40,56% en el 2019 frente a la utilidad de la operación, refleja una gestión de operación y de facturación muy bien concebida debido que los activos de la compañía provienen del curso normal del negocio. De igual forma se refleja en el 2020 con un 11,91% donde la disminución se ve impactada debido al comienzo de los desembolsos de la acreditación de la fase 1 con los intangibles y activos fijos y disminuir la utilidad operacional debido también al impacto por la pandemia que atraviesa el mundo.

Realizando un análisis más a profundidad acerca de los indicadores en cuanto a los márgenes se encuentran en la ilustración 3 podemos observar lo siguiente:

La compañía desde su inicio de operación tuvo a disposición un personal de ventas y de logística que nos ayudó a realizar con las órdenes de servicio y contratos que se fueron adquiriendo, como consecuencia de las buenas gestiones y cumplimientos la compañía fue adquiriendo contratos de mayor valor y responsabilidad llegando a cerrar con una facturación en el 2019-2020

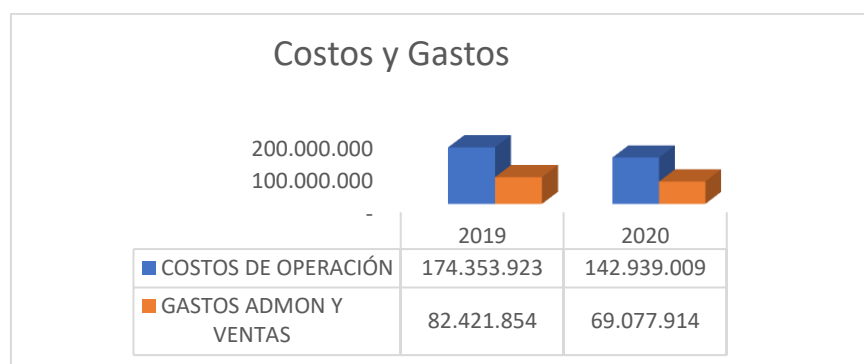
Ilustración 2. Indicadores del 1 de mayo de 2019 al 31 de diciembre de 2020



Fuente. Elaboración propia.

Con una estrategia de costos definida y un modelo de optimización de recursos obtuvimos un punto de eficiencia en el cual como resultado alcanzamos los **márgenes de brutos** esperados, como se muestra en la gráfica 3 en el 2019 con un 45% y en el 2020 con un 41.35% eso demuestra lo constaste y controlado por la gerencia financiera y de operación los costos de la compañía mantener dichos indicadores positivos.

Ilustración 3. Indicadores del 1 de mayo de 2019 al 31 de diciembre de 2020



Fuente. Elaboración propia.

Tomando como referencia las gráficas 4 y 5 encontramos los resultados del **margen operacional** que se muestra en la gráfica 3 en cual con un 19% en el 2019 y un 13,1% en 2020, que son márgenes importantes en el 2019 debido a solo ocho (8) meses de operación logramos conjugar un buen equipo para lograr los indicadores necesarios para participar a futuro con un nivel de clientes.

Tabla 3. *Indicadores Financieros 2019 a 2020*

		 CMA LABORATORIO Y TECNOLOGIA SAS NIT 901,384,548-1 INDICADORES 2019- 2020			
		2020		2019	
SOLVENCIA	ACTIVO TOTAL	\$ 266.221.986	1,45	\$ 148.497.957	1,85
	PASIVO TOTAL	\$ 183.472.987		\$ 80.452.101	
RENDIMIENTO NETO	UTILIDAD	\$ 14.703.143	6%	\$ 38.045.856	12%
	VENTAS	\$ 243.722.122		\$ 317.007.132	
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	\$ 173.093.502	0,94	\$ 137.089.274	1,70
	PASIVO CORRIENTE	\$ 183.472.987		\$ 80.452.101	
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL	\$ 183.472.987	69%	\$ 80.452.101	54%
	ACTIVO TOTAL	\$ 266.221.986		\$ 148.497.957	
EFICIENCIA	VENTAS	\$ 243.722.122	0,92	\$ 317.007.132	2,13
	ACTIVO TOTAL	\$ 266.221.986		\$ 148.497.957	
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 31.705.199	0,38	\$ 60.231.355	0,89
	PATRIMONIO	\$ 82.748.998		\$ 68.045.856	
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 31.705.199	0,12	\$ 60.231.355	0,41
	ACTIVO TOTAL	\$ 266.221.986		\$ 148.497.957	
MARGEN OPERACIONAL	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 31.705.199	13%	\$ 60.231.355	19%
	VENTAS	\$ 243.722.122		\$ 317.007.132	
RIESGO FINANCIERO	PASIVO	\$ 183.472.987	2,22	\$ 80.452.101	1,18
	PATRIMONIO	\$ 82.748.998		\$ 68.045.856	
EBITDA	UTILIDAD OPERACIONAL + DEPRECIACION	\$ 32.594.233		\$ 60.231.355	

Fuente. Elaboración propia.

Analizando los indicadores que más sobresalen y dan objeto de análisis que se encuentra dentro los indicadores de liquidez

- **Razón corriente** en el 2020 es de 0,94 que corresponde que con sus activos corriente susceptible de convertirse en dinero no podría cubrir los pasivos de corto plazo lo que corresponde que, al momento del cierre, tiene un capital de trabajo negativo, pero mediante entrevista con el gerente financiero corresponde a un anticipo importante de un cliente para operación que quedo en ejecución en el 2021.
- **Relación deuda /capital (Riesgo financiero)** en el 2020 paso de 1,18 a 2,22 aumento debido que el pasivo se ve impactado por el anticipo del cliente y el apalancamiento en los proveedores para cubrir la operación, pero dejando la observación que por el momento no posee obligaciones financieras.

- **EBITDA** en el 2020 disminuye en 27.6 millones, correspondiendo a la disminución de la utilidad operacional debido a la disminución de los ingresos.
- **Rendimiento neto** corresponde en el 2019 en un 12% y 2020 en un 6% disminuyo en un 50%, en el 2019 por ser el primer año de operación es muy buena ya e segundo año debió al tema pandemia se han visto un poco afectado y se refleja en la disminución del porcentaje.

6. ANÁLISIS DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD (RISE)

6.1 Introducción

La aplicación del modelo RISE en la compañía CMA LABTEC, se llevó a cabo en tres momentos; el primero consistió en la socialización del modelo con el gerente general, gerente financiero y gerente operativo, de los beneficios del modelo, especialmente como herramienta para analizar desde los nueve factores las dimensiones en lo social, ambiental, gerencial y económico que impactan a toda organización, obteniendo como resultado la medición y reconocimiento del impacto de la evaluación elaborada en la organización para la toma de decisiones que impulsen el crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad de la unidad de negocio.

En segunda medida después de revisar el instrumento se realizaron diferentes reuniones con los responsables de las áreas funcionales para evaluar en conjunto cada uno de los factores y sus dimensiones, donde se explica claramente la asignación del puntaje en una escala de 1 a 5 donde en conjunto se va asignando esta calificación, de acuerdo a la descripción de cada uno de los niveles.

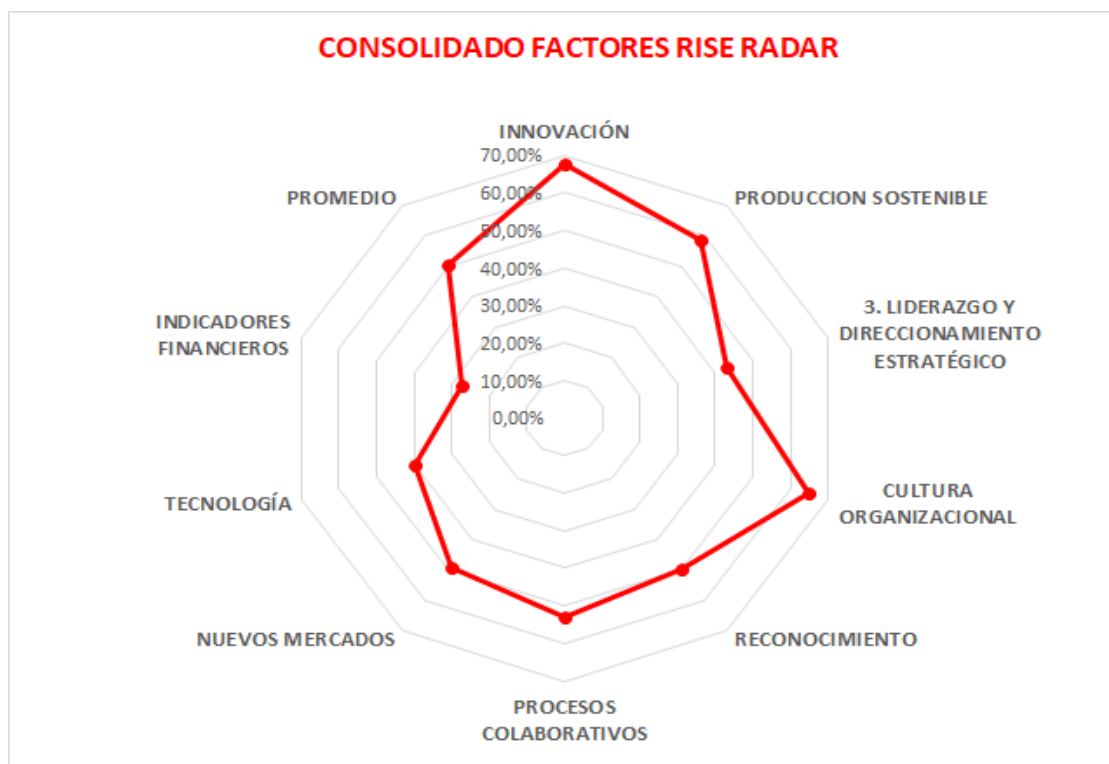
En el tercer momento, se presentó a los socios de la compañía los resultados finales obtenidos, destacando como resultado la oportunidad de implementar una serie de estrategias planificadas en los factores RISE de indicadores financieros, tecnología, y liderazgo y direccionamiento estratégico, siendo estos en los que se evidencia la necesidad de aplicar un plan de trabajo para llevar a la organización a un nivel competitivo. Estas estrategias serán propuestas por el grupo asesor, que las abordará en un tercer documento que será entregado a los socios de CMA LABTEC.

6.2 Presentación y análisis consolidado del RISE (Fortalezas y Riesgos)

Dentro de la segunda etapa y gracias a la medición realizada con la herramienta RISE, se identificaron 3 factores clave a potencializar dentro de la organización, estos son: indicadores financieros, tecnología, y liderazgo y direccionamiento estratégico.

En la figura 1. *Consolidado factores RISE radar*, se puede evidenciar que los factores de innovación y cultura organizacional obtuvieron los porcentajes más altos con un 67.50% y 65% respectivamente, por otro lado, los porcentajes más bajos estuvieron en los factores indicadores financieros y tecnología con 27.50% y 40%.

Figura 4. Consolidado Factores RISE



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

La compañía CMA LABTEC SAS es una empresa creada en 2019 con un capital social moderado lo que la clasifica como una PYME. Con tan solo dos años de competencia en el mercado y siendo una compañía muy joven, se encuentra en un proceso continuo de mejoramiento para la toma de decisiones

acertadas que resulten en mejoras del ámbito operativo y administrativo teniendo en cuenta la competitividad de la industria.

CMA LABTEC SAS es una sociedad que tiene como actividad principal la prestación de servicios de muestreos, mediciones en campo, y estudios de matrices ambientales. El enfoque de su trabajo conlleva a que el factor de innovación sea uno de los mejores calificados en el análisis (67,50%), ya que debe estar a la vanguardia en la adquisición y uso de equipos tecnológicos que permitan el mejoramiento de sus procesos, aportando al posicionamiento de la empresa en el mercado. En cuanto al factor de cultura organizacional, otro factor con alta calificación en el análisis, se evidencian el uso de canales de comunicación asertivos de los directivos hacia los empleados de la empresa, promoviendo un ambiente laboral positivo, la apropiación de los valores corporativos y metas propuestas, y desarrollando capacidades para la innovación y la producción sostenible.

El poco tiempo de operación de la empresa y el corto proceso de su posicionamiento en el mercado, se ven reflejados en los niveles de ventas y rentabilidad de los años 2019 y 2020. Adicionalmente, es importante tener en cuenta las afectaciones que la pandemia del COVID-19 ha tenido en la industria a nivel mundial; estas afectaciones no fueron ajenas a la compañía, que se vio perjudicada por la declaración de emergencia que el gobierno nacional hizo en el mes de marzo de 2020 y que generó una significativa disminución de ventas. Por esto resulta razonable que el factor de indicadores financieros haya obtenido la calificación más baja (27,5%), sin embargo, al hacer una comparación con otras compañías del sector, se encuentra que CMA LABTEC se encuentra en una posición positiva con tendencia a lograr las metas propuestas en su conformación.

Por otro lado, encontramos que otro factor con uno de los puntajes más bajos es el de tecnología (40%), específicamente en la dimensión ambiental, en donde se especifica que la empresa no monitorea el uso de tecnologías limpias; esto puntualmente se debe a que la gerencia de la empresa no contempla una inversión en este componente a corto plazo por sus altos costos, y su prioridad de inversión está dirigida a fortalecer su operación y su posicionamiento en el mercado.

Liderazgo y direccionamiento estratégico en su dimensión ambiental obtuvo el porcentaje más bajo, y esto se explica debido a que aún no se ha estructurado estrategias de sostenibilidad ambiental, motivo

por el cual no se han generado informes y por ende no se tiene un plan de acción, sin embargo, como se mencionó anteriormente desde la dirección hay un alto interés de estructurar su sistema de gestión ambiental encaminado a una política ambiental con un enfoque de sostenibilidad.

El promedio alcanzado en el factor de producción sostenible (54.3%). El director reconoce que la compañía en el componente de sostenibilidad no ha implementado estrategias, debido a que es una empresa relativamente nueva que está buscando posicionarse en el mercado, y se encuentra en el proceso de estructuración del sistema de gestión ambiental; igualmente manifiesta que LABTEC CMA cuya actividad principal es la prestación de servicios ambientales y se especializa en el monitoreo y caracterización física, química e hidrobiológica de recursos naturales, no tienen un impacto ambiental significativo; sin embargo cabe precisar que desde la gerencia conocen la necesidad de obtener sellos y/o certificaciones ambientales, que los lleven a posicionarse en el mercado y así mismo a tener una responsabilidad socio ambiental corporativa, encaminada a mitigar los impactos ambientales que pueda generar su proceso productivo, muestra de ello es que se han gestionado recursos para la contratación de un profesional que realice la formulación de planes, programas y proyectos en el componente ambiental, calidad y seguridad y salud en el trabajo.

El promedio alcanzado en el factor de nuevos mercados (49%). El promedio es bastante bajo, el Director General manifiesta que CMA LABTEC es una empresa nueva en el mercado, motivo por el cual se encuentran en proceso de escalar a nuevos mercados a nivel nacional, buscando un enfoque de sostenibilidad a través de la formulación de estrategias que también permitan obtener sellos y certificaciones que les permita ser reconocidos en el mercado.

En el siguiente análisis resaltaremos las fortalezas encontradas en la organización y los riesgos identificados.

Los riesgos identificados se listan como (figura 3):

Indicadores Financieros, en su dimensión social, refleja la calificación más baja (20%), por la poca inversión que la empresa hace en los stakeholders. La compañía no tiene estrategias ni proyección de inversión para las partes interesadas, esto obedece que al tener poco tiempo den el mercado sus prioridades están enfocadas en factores como lo son innovación y cultura organizacional.

El factor tecnología, en su dimensión ambiental correspondiente a tecnologías limpias, obtuvo el puntaje más bajo (20%), teniendo en cuenta que las actividades que realiza LABTEC CMA en un alto

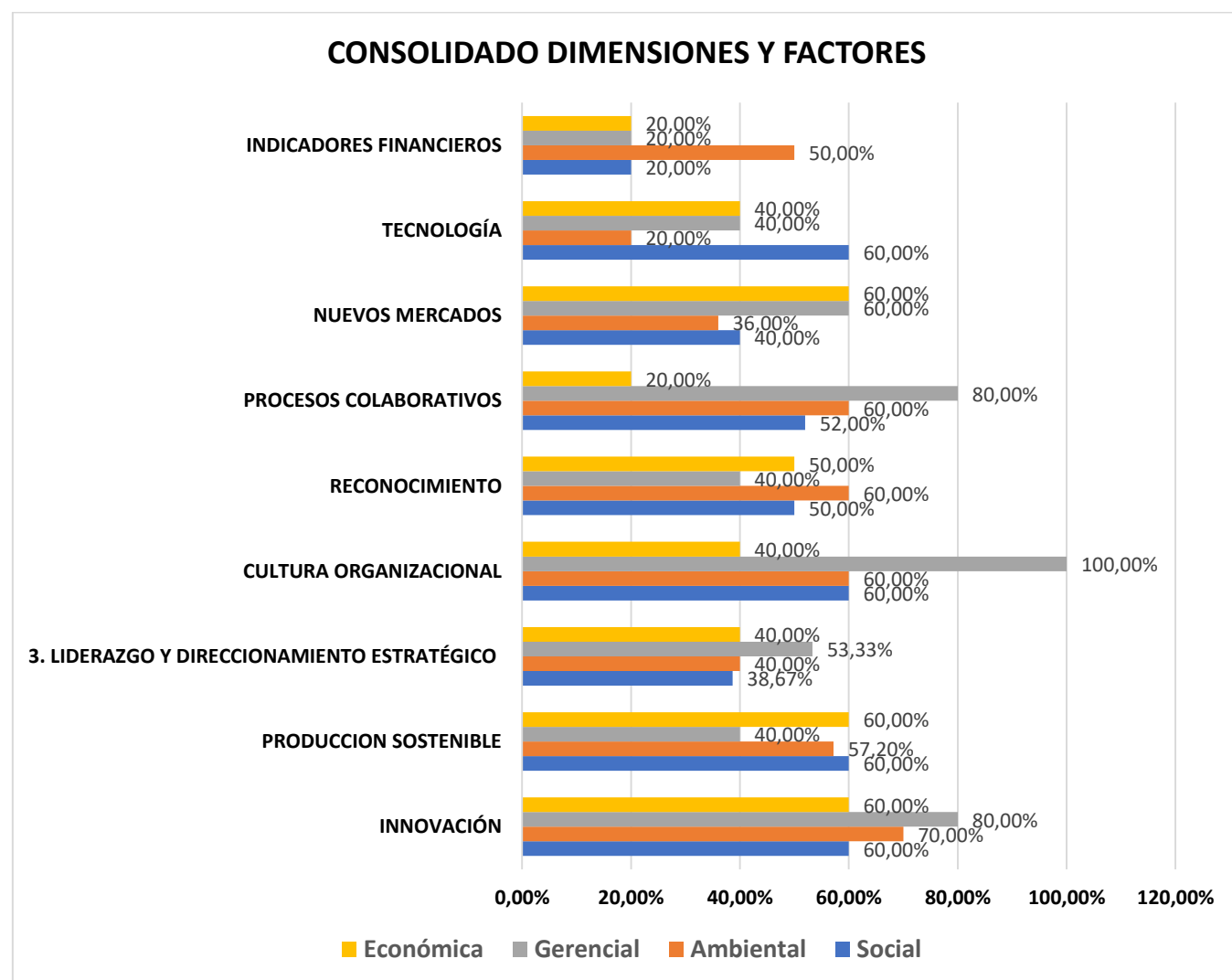
porcentaje es en campo, tomando muestreos, mediciones y estudios de matrices ambientales, sin embargo se tiene contemplado a mediano plazo que estos desplazamientos que sean por vía terrestre, se adquieran vehículos eléctricos, y así mismo en el área administrativa se pueda hacer un pilotaje de paneles solares con el fin de contribuir al uso de tecnologías limpias y seguir en la línea de la agenda 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible principalmente en los ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles y ODS 13 Acción por el clima.

Como fortalezas se pueden identificar (figura 3):

El factor de innovación es una de las mayores fortalezas, en la dimensión ambiental se tiene una alta conciencia por parte de la dirección de innovar las estrategias que optimicen sus procesos y mitigando los presuntos impactos negativos que se puedan derivar de las actividades que desarrolla CMA LABTEC. Es preciso señalar que teniendo en cuenta la prestación de servicios que realiza la empresa los impactos ambientales negativos son mínimos, y así mismo se imposibilita cambiar herramientas o equipamientos para realizar muestreos o análisis requeridos, sin embargo, se realiza un arduo proceso de selección de proveedores en aras de seleccionar aquellos que garanticen un cumplimiento normativo ambiental y asimismo que estén a la vanguardia en innovación y sostenibilidad.

El factor de cultura organizacional es otra fortaleza de CMA LABTEC. La dimensión gerencial, en el descriptor de comunicación, se refleja una planeación en la comunicación de objetivos y planes de la organización, tanto a nivel interno como a nivel externo.

Figura 5. Consolidado Factores y Dimensiones



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

6.3 Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

6.3.1. Innovación

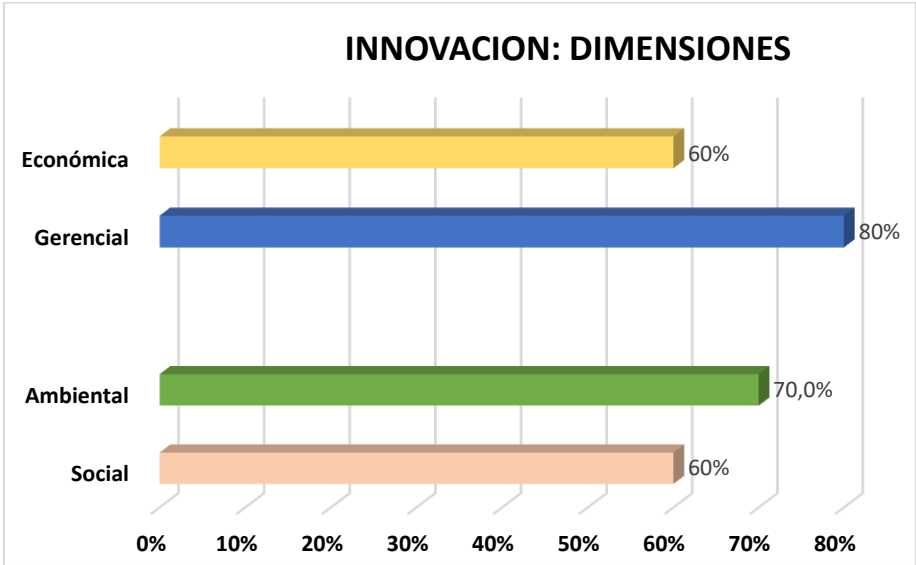
El factor de innovación, es una de las dimensiones que resultó mejor calificada durante el análisis (67,50%). La dimensión gerencial (80%) y la ambiental (70%), tuvieron los puntajes más altos. Sobre la dimensión gerencial, los socios de la empresa apuestan por el diseño de estrategias y adquisición de equipos les permiten innovar en sus procesos operativos. Sobre la dimensión ambiental, específicamente en el descriptor de economía circular, se evidencia a través del testimonio de los socios de la empresa,

una apuesta importante por la reutilización máxima de los diferentes tipos de materiales e insumos que se requieren en la operación.

La dimensión social y la dimensión económica por su parte, representan el puntaje más bajo para este factor (60% cada una). Al hacer el análisis de la dimensión social en el factor de la innovación, se ha identificado que los socios de CMA LABTEC toman de manera conjunta las decisiones relacionadas a las necesidades de innovación de su empresa, pero no acuden a metodologías ni consultas externas para tomar estas decisiones, lo que refleja la necesidad de buscar y aplicar métodos para la identificación y planeación de sus apuestas en innovación que estén acordes a las tendencias de la industria y el mercado.

Figura 6. Resultados Factor Innovación

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	3	60%	67,5%
Ambiental	Ecodiseño	3	70,0%	
	Economía circular	4		
Gerencial	Tipo de innovación	4	80%	
Económica	Creación de Valor	3	60%	



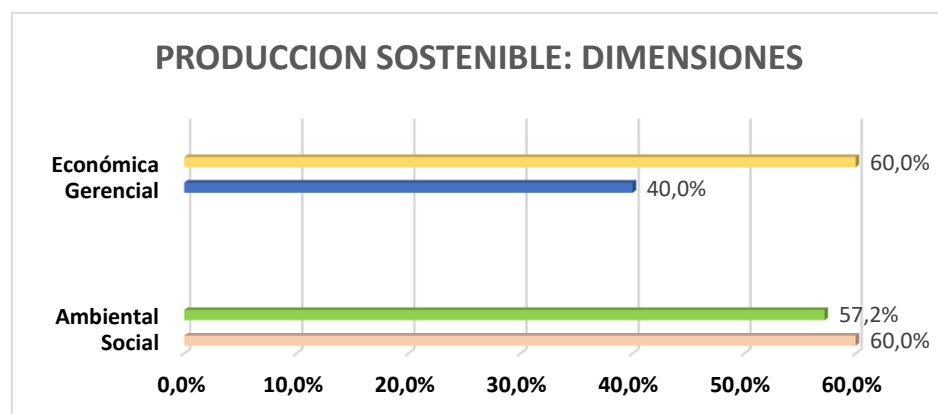
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

6.3.2. Producción Sostenible

El bajo promedio alcanzado en el factor de producción sostenible (54,3%) (figura 4) se explica porque la empresa LABTEC CMA está en proceso de implementar su sistema de gestión ambiental, sumado a esto de acuerdo a su actividad principal (servicios ambientales y se especializa en el monitoreo y caracterización física, química e hidrobiológica de recursos naturales) no tienen un impacto ambiental significativo, sin embargo, no quiere decir que no existan medidas que puedan ser tomadas en cuenta para tratar de disminuir consumos innecesarios de energía, ahorro de agua o tratar de reducir la huella de carbono. Su mayor fortaleza se encuentra en la dimensión económica y todo esto obedece a la intención por parte de la dirección de asignar presupuesto para implementar el SGA y obtener sellos y certificaciones ambientales en aras de alinearse con los ODS.

Figura 7. Resultados Factor Producción Sostenible

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	3		60,0%	54,3%
Ambiental	Agua- uso eficiente	2,7	54%	57,2%	
	Aguas residuales	2,6	52%		
	Energía	2	40%		
	Emisiones Atmosféricas	5	100%		
	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	4	80%	60,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2	40%		



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

6.3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico

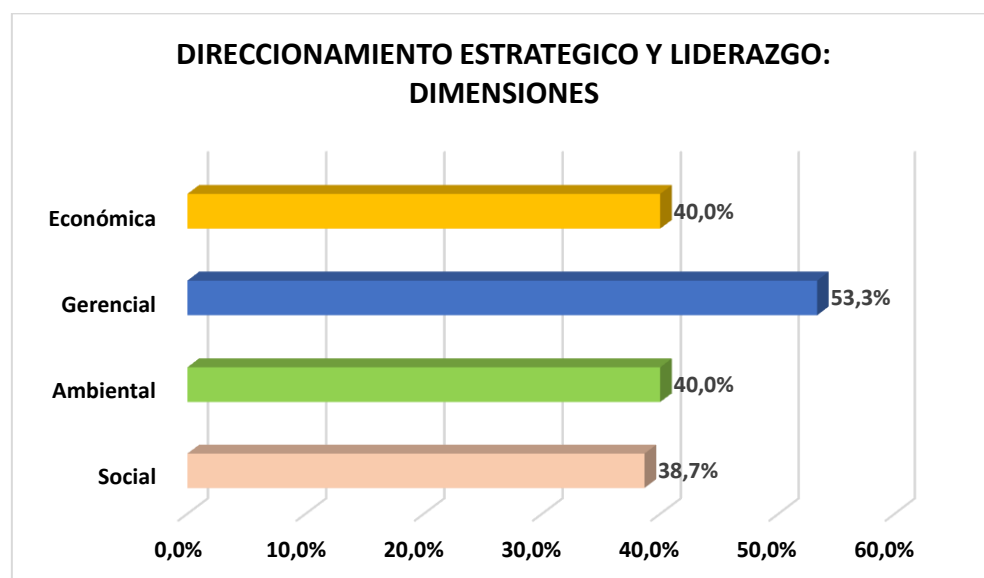
Dentro del consolidado de los factores RISE, según el análisis realizado de direccionamiento y liderazgo estratégico, en el diagnóstico se encuentra con la tercera calificación más baja con un porcentaje del 43%.

La dimensión más destacada encontramos la dimensión Gerencial con una calificación total de 8 puntos significando un peso del 53.3% en el ponderado total, la conclusión de evaluación está orientada al contexto actual de la empresa calificada como PYME, con dos años de operación en el mercado, por ello se evidencia una responsabilidad de administración empresa, procesos gerenciales y direccionamiento estratégico en proceso de implementación en la compañía. Pero resaltando el compromiso desde la gerencia una la planeación en toma de decisiones con base a evaluaciones y estudios internos y externos del entorno del negocio.

Los descriptores que tuvieron el mayor impacto negativo se encuentran la dimensión Social en el descriptor de tendencias Sociales en el cual se evidencia que la compañía no documenta los análisis de entornos macro y su DOFA de la compañía, pero se resalta el compromiso de la gerencia general en los avances, aprovechando las exigencias que conlleva las gestiones ante acreditaciones y certificaciones ante entes calificadoras y clientes.

Figura 8. Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	1	20%	38,7%	43,0%
	Capacidad de movilización	3	60%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	1,8	36%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	1	20%	40,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	3	60%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	2,5	50%	53,3%	
	Gestión del Conocimiento	2,5	50%		
	Estrategias corporativas	3	60%		
Económica	Análisis de entornos	1	20%	40,0%	
	Toma de Decisiones	3	60%		



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

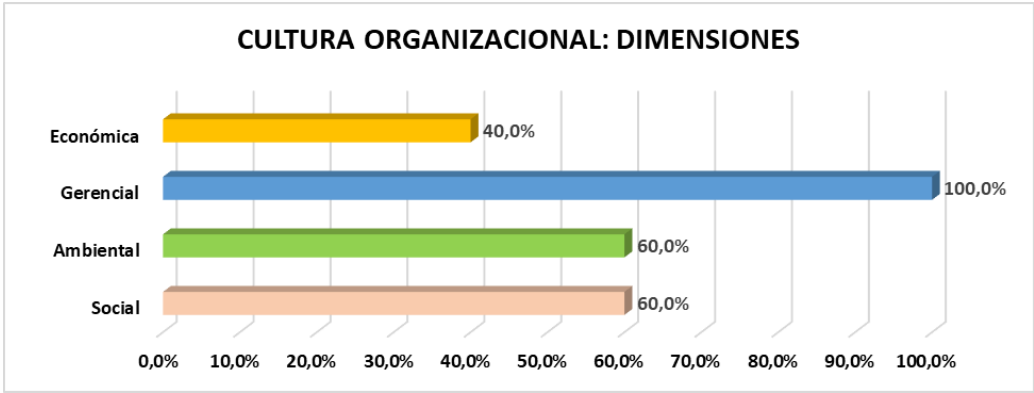
6.3.4. Cultura organizacional

Para el factor cultura organizacional en la dimensión económica se evidencia un bajo nivel con (40%) (figura 6), en el descriptor del valor compartido, lo que permite identificar la necesidad de hacer foco en este aspecto buscando herramientas para materializar la inversión o desarrollo de proyectos que generen valor compartido.

Su mayor fortaleza se destaca en la dimensión gerencial (100%) (figura 6), gracias a su organizada planeación de conversaciones y espacios de construcción, donde se desarrolla y comunica planes para períodos determinados. Igualmente, dentro de estos espacios se evidencia la medición de esos planes y cumplimiento de los objetivos planteados.

Figura 9. Resultados Factor Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	3	60,0%	65,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	3	60,0%	
Gerencial	Comunicación	5	100,0%	
Económica	Valor Compartido	2	40,0%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

6.3.5. Reconocimiento

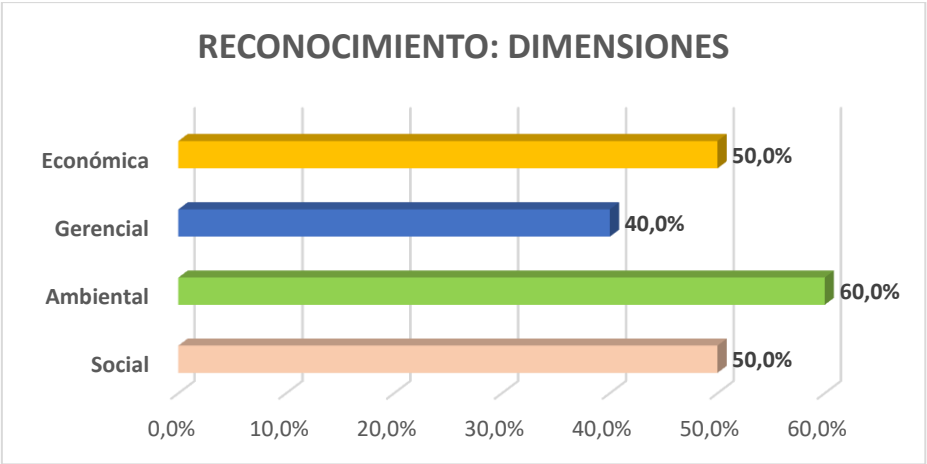
En el factor de reconocimiento se observan puntajes bajos y medios para todas las dimensiones que lo componen. Esto se debe a una razón y es que, al tratarse de una empresa nueva, el equipo base es pequeño y no se tiene aún una estrategia que dé pie al desarrollo de acciones de reconocimiento al trabajo y capacidades de los empleados. El factor con calificación más baja fue el gerencial, que se refiere a las prácticas de motivación que se tienen para las y los trabajadores de la empresa.

La calificación general del factor de reconocimiento (50%), evidencia que, aunque las directivas de LABTEC CMA, no son ajenas a la necesidad de tener estrategias formales para el reconocimiento del trabajo de sus empleados, precisan trabajar desde este momento estas estrategias como una apuesta para

el fortalecimiento organizacional de su empresa e institucionalizar una apuesta por el valor por el factor humano y por los aportes que los empleados hacen al crecimiento de la organización.

Figura 10. Resultados Factor Reconocimiento

RECONOCIMIENTO			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	2,5	50,0%	50,0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	3	60,0%	
Gerencial	Practicas de motivación	2	40,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	2,5	50,0%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

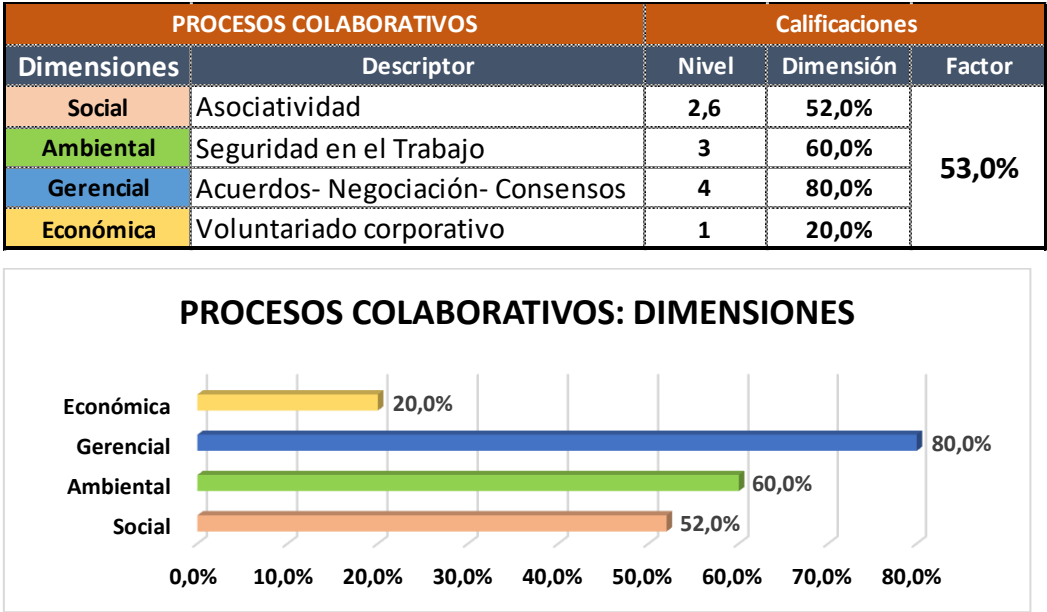
6.3.6. Procesos colaborativos

Se observa que en el factor Procesos colaborativos (figura 8) en la dimensión Económica, y el descriptor Voluntariado corporativo, la empresa obtiene el puntaje más bajo equivalente al 20%, esto se debe especialmente a que la compañía es muy joven en el mercado y aún se encuentra en el desarrollo de diversos procesos, por el momento aún no tiene proyectado en corto plazo trabajar en un voluntariado.

Del mismo lado se observa fortalecida la dimensión Gerencial con un cumplimiento o calificación del 80% (figura 8), en el descriptor Acuerdos-Negociación-Consensos ya que la empresa inicialmente

basa sus relaciones en la confianza que tenga con los posibles asociados, pero en el momento de formalizar la alianza, esta se apoya en un procedimiento claro donde se hace la formalización legal con las empresas asociadas.

Figura 9. Resultados Factor Procesos Colaborativos



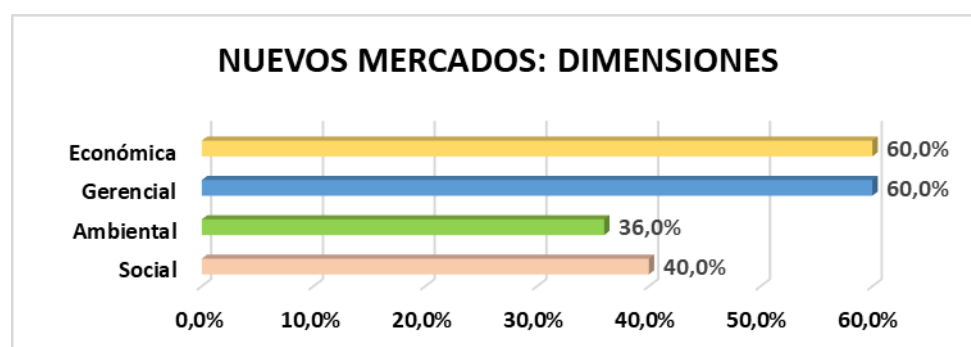
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

6.3.7. Nuevos mercados

En el factor de nuevos mercados, las fortalezas están en las dimensiones gerencial y económica y las debilidades en la dimensión Ambiental, ya que se observa un puntaje relativamente bajo (figura 9) dado que CMA LABTEC no ha desarrollado iniciativas de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados, es una empresa que se está posicionando en el mercado nacional, lo que quizás hace que no desarrolle iniciativas para ingresar en mercados fuera de las fronteras colombianas; sin embargo es preciso señalar que CMA LABTEC al ser una empresa que está en proceso de consolidación de su sistema de gestión ambiental, motivo por el cual no cuenta con un plan estratégico de sostenibilidad encaminado a incursionar en mercados verdes aunque cabe resaltar que por parte de la dirección hay una iniciativa y enfoque ambiental que llevará a implementar programas y procesos encaminados a incursionar en estos mercados.

Figura 11. 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.	2	40,0%	49,0%
Ambiental	Mercados Verdes	1,8	36,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	3	60,0%	
Económica	Estrategia comercial	3	60,0%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

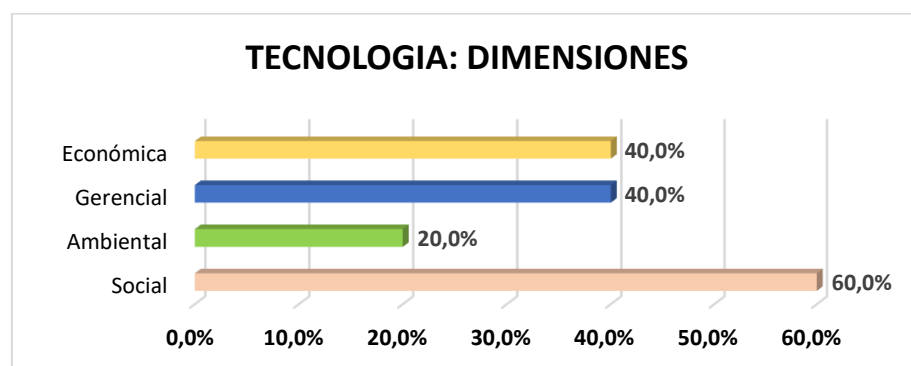
6.3.8. Tecnología

En el factor de tecnología, la dimensión ambiental tiene el puntaje más bajo (20%), ya que las directivas de la empresa manifiestan que al momento están explorando sobre el tema de tecnologías limpias, este aspecto debe generar una reflexión importante por parte de la empresa CMA LABTEC, ya que esta, como se reflejó en el informe gerencial #1, se encuentra en el segmento de los servicios ambientales, lo que implicaría tener una apuesta importante en el uso de tecnologías limpias para ser consecuentes ante el mercado. Los directivos manifiestan que, al tratarse de una empresa joven y no tener un presupuesto alto, no puede costear la implementación de este tipo de sistemas. Por esto las tecnologías limpias no son una prioridad para CMA LABTEC en este momento, sin embargo, es un elemento que se trabajará más adelante para reducir el impacto ambiental que pueda generar la operación de la empresa.

Por otro lado, la categoría social tuvo la calificación más alta en este factor (60%), ya que la empresa usa herramientas tecnológicas para diferentes áreas de trabajo a nivel operativo, táctico y estratégico.

Figura 12. Resultados Factor Tecnología

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



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

6.3.9 Indicadores financieros

Dentro del consolidado de los factores RISE, según el análisis realizado en los indicadores Financieros, en el diagnostico se encontró la calificación más baja con un porcentaje del 27,5%,

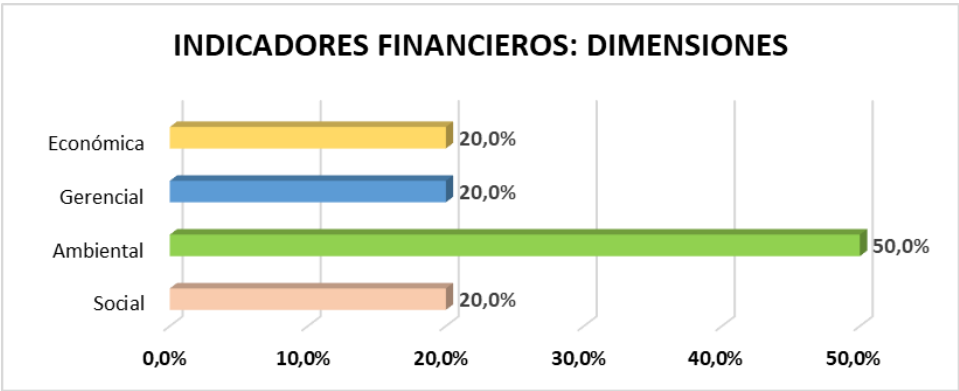
La dimensión más destacada encontramos el descriptor ambiental con una calificación de un 2,5 puntos significando un peso del 50% en el ponderado total, la justificación de la evaluación está orientada a la gestión de la compañía en la búsqueda de opciones de inversión con organizaciones dedicadas a la siembra y conservación de árboles con el propósito de contribuir con el medio ambiente y al mismo tiempo las partes interesadas (stakeholders), los referencian como un aliado en la protección del planeta, como consecuencia de esta iniciativa se encuentra en proceso de asignación de un presupuesto en el segundo semestre del año 2021.

Los descriptores que tuvieron el mayor impacto negativo se encuentran en la comparación de los indicadores financieros ROA (rentabilidad de los activos) y EBITDA, los cuales encontramos que la compañía en su primer año obtuvo unos indicadores muy sobresalientes comparados con el sector de la

industria, la situación del segundo año fue el impacto que tuvo la pandemia y ello conllevó a desmejorar el indicador y por ello el descriptor fue calificado muy bajo.

Figura 13. Resultados Factor Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	1	20,0%	27,5%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	2,5	50,0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	1	20,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el ultimo año fiscal	1	20,0%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Barragán, Escobar, Mejía, Quintero, et al., (2021)

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

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)

Los riesgos más altos y en donde se considera que la compañía debe enfocar esfuerzos con premura, lo cual se ve evidenciado por la calificación de prioridad 1 que están relacionados en la tabla 1 (Factores con prioridad urgente), se relacionan con las dimensiones social, gerencial y económica.

De acuerdo a la asesoría realizada a la compañía CMA LABTEC SAS, de las tres dimensiones priorizadas, se evidencia claramente una necesidad importante para trabajar la dimensión social, esto obedece a que la compañía al ser muy joven en la industria, prioriza sus esfuerzos en posicionarse en el mercado, y en cumplir la promesa de valor ofrecida a los clientes. Dentro de los factores analizados internos en la organización se evidenció un capital humano en proceso de adaptación y conocimiento propio de la compañía que origine una sinergia positiva entre las distintas áreas. El personal de CMA LABTEC SAS tiene poco tiempo de vinculación con la empresa por lo que no ha logrado una completa integración en la compañía, esto afecta algunos procesos frente a la asignación de responsabilidades y manejo de la confianza, por esto, la gerencia general se encuentra en la búsqueda de reconocer y guiar las habilidades de sus colaboradores para lograr potenciar sus capacidades y aporten al crecimiento de la Compañía mediante el diseño de nuevas estrategias de innovación, comunicación, sostenibilidad, entre otros.

Por otro lado, se ha logrado identificar que CMA LABTEC SAS no cuenta con un manual de roles y responsabilidades, por lo tanto, no ha logrado implementar actividades específicas y esto se traduce en algunas falencias como el que no se encuentren documentados los protocolos para la evaluación periódica de desempeño de los trabajadores, o que, por ejemplo, no se tengan claros los criterios para los reconocimientos. Es importante tener en cuenta que estos procesos se llevan a cabo, pero de manera informal o bajo los criterios del jefe inmediato.

Los elementos anteriores, dejan una mayor claridad en la necesidad priorizar el trabajo en la dimensión social y en los 3 factores en riesgo asociados a esta, que son *Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional y Procesos Colaborativos*.

Los factores priorizados como urgentes son:

Tabla 4. Factores con prioridad urgente

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD
Liderazgo y direccionamiento estratégico	Social	5. Establecer revisiones periodicas para consultar bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables relacionadas con el entorno social, político, cultural, legal y tecnológico y tomarlas en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias, por parte del gerente y algunos ejecutivos.	1
Cultura organizacional	Social	8. Establecer políticas de bienestar que promuevan parcialmente el respeto y la dignidad del ser humano y den respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el entorno.	1
Procesos colaborativos	Social	12. Establecer acuerdos y convenios en áreas geográficas especializadas.	1
Tecnología	Gerencial	16. Realizar una planeación de tecnología a corto plazo (menos de un año)	1
Indicadores financieros	Gerencial	17. Implementar indicadores de desempeño financiero, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica.	1
	Económica	18. Implementar de indicadores de desempeño financiero, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica.	1

Fuente. Elaboración propia

En el análisis realizado en el factor de Liderazgo y direccionamiento estratégico en su dimensión social, se estableció una prioridad de 1 (urgente), por lo cual se propone establecer acciones encaminadas a documentar las revisiones periódicas acerca de los comportamientos de la compañía en el entorno social, político, cultural, legal y tecnológico, para así generar propuestas por parte de la dirección general, lo cual va a permitir tener un diagnóstico claro en los entornos mencionados anteriormente, y a partir de dicho diagnóstico adoptar estrategias de manera oportuna. Se considera que este diagnóstico debe aprovechar el conocimiento que se tiene de las tendencias actuales, para mejorar aspectos de gran importancia como el mejoramiento de los canales de comunicación internos de la Compañía, sus apuestas de innovación y sostenibilidad, entre otros.

En cuanto al factor de cultura organizacional en la dimensión social, se estableció una prioridad 1, por lo cual se propone que la compañía CMA LABTEC SAS establezca políticas e instructivos de bienestar con el fin de promover parcialmente el respeto y la dignidad del ser humano, como respuesta a la angustia y estrés generado por el entorno. La dirección de la Compañía apuesta por fortalecer las

acciones encaminadas a mejorar el ambiente laboral interno y las condiciones de vida de sus colaboradores con el fin de incrementar su sentido de pertenencia y la calidad de su trabajo.

En el análisis correspondiente al factor de procesos colaborativos en la dimensión social se da también una prioridad urgente, por lo cual se propone dentro de las actividades a desarrollar establecer acuerdos y convenios de asociatividad en áreas geográficas especializadas, con el fin de llegar a tener redes de apoyo. En este sentido, la Compañía apuesta a abrir la posibilidad de ampliar y consolidar alianzas con actores como proveedores, laboratorios, entidades territoriales, entre otros, ubicadas en todo el territorio nacional para mejorar la logística de operación y la disminución de los costos, esto teniendo en cuenta que actualmente CMA LABTEC SAS sólo convenios estratégicos en las ciudades de Pasto, Cúcuta y Bogotá.

Por otra parte, se encuentra en la dimensión gerencial 2 factores que requieren atención, en este caso tecnología e indicadores financieros, que como ya se había mencionado es producto del tiempo que tiene la compañía desde su creación.

En el factor tecnología en su dimensión gerencial se plantea hacer una planeación a corto plazo para la adquisición de las herramientas y equipos que se requieren para continuar con la segunda fase de Acreditación de Análisis de Muestras que otorga el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales, IDEAM. Esta acreditación es clave para el crecimiento de la Compañía y su posicionamiento en el mercado.

Por último, se encuentra dentro de la dimensión económica y como complemento a la dimensión gerencial, una oportunidad para implementar planes de acción en indicadores financieros, tal como se ha podido visualizar en la propuesta de aplicación y desarrollo del PLAN RISE. Desde el factor de indicadores financieros se proponen acciones encaminadas a revisar los procesos de costos y gastos para lograr una mayor eficiencia. Por otra parte, las inversiones nombradas en el factor de tecnología conllevarán al mejoramiento del retorno de la inversión de los socios de la Compañía.

Tabla 5. Plan RISE

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
Innovación	Social	1. Implementar técnicas de pensamiento de diseño y afines, para la identificación problemas, necesidades y oportunidades con el apoyo de expertos del entorno.	4	\$ 2.000.000,00	Consultor externo	2	Gerente administrativo
	Económica	2. Desarrollar productos (bienes y servicios) y estrategias en concordancia con las necesidades de una sociedad cambiante.	2	\$ -	Departamento de ventas	6	Gerente General, Director de Ventas
Producción sostenible	Ambiental	3. Implementar un plan de control de las energías usadas y las emisiones generadas, en concordancia con el plan de energías renovables que tiene la compañía.	4	\$ -	Trabajadores internos	4	Director operativo
	Gerencial	4. Definir planes y programas encaminados a la obtención de sellos ambientales.	3	\$ 10.000.000,00	Consultor externo	12	Gerente general
Liderazgo y direccionamiento estratégico	Social	5. Establecer revisiones periodicas para consultar bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables relacionadas con el entorno social, político, cultural, legal y tecnológico y tomarlas en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias, por parte del gerente y algunos ejecutivos.	1	\$ -	Personal interno	3	Gerente administrativo
	Ambiental	6. Documentar los informes de rendición de cuentas.	2	\$ -	Personal interno	3	Gerente General
Cultura organizacional	Económica	7. Definir un plan de inversión en proyectos que le aseguren a la compañía un impacto a corto plazo con la sociedad.	2	\$ -	Personal interno	3	Gerente General
	Social	8. Establecer políticas de bienestar que promuevan parcialmente el respeto y la dignidad del ser humano y den respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el entorno.	1	\$ -	Personal interno	3	Gerente administrativo
Reconocimiento	Gerencial	9. Implementar un programa de motivación estructurado con un presupuesto bajo, para potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores.	2	\$ -	Personal interno	6	Gerente administrativo
	Económica	10. Establecer un sistema para efectuar un seguimiento a los reajustes salariales y reconocimientos a los empleados.	2	\$ -	Personal interno	1	Gerente administrativo
Procesos colaborativos	Económica	11. Incorporar estrategias de programas de voluntariado corporativo, en la estrategia organizacional.	4	\$ -	Personal interno	2	Gerente general
	Social	12. Establecer acuerdos y convenios en áreas geográficas especializadas.	1	\$ 2.000.000,00	Personal interno	6	Gerente general
Nuevos mercados	Social	13. Establecer estrategias para influir de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional de los bienes y servicios.	2	\$ 8.000.000,00	Consultor externo	4	Gerente General, Director de Ventas
	Ambiental	14. Diseñar iniciativas de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados verdes.	3	\$ 2.000.000,00	Consultor externo	4	Gerente General, Director de Ventas
Tecnología	Ambiental	15. Explorar sobre el tema de las tecnologías limpias	4	\$ -	Personal interno	4	Director operativo
	Gerencial	16. Realizar una planeación de tecnología a corto plazo (menos de un año)	1	\$ -	Personal interno	3	Gerente general, Gerente Financiero
Indicadores financieros	Gerencial	17. Implementar indicadores de desempeño financiero, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica.	1	\$ -	Personal interno	1	Gerente Financiero
	Económica	18. Implementar de indicadores de desempeño financiero, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica.	1	\$ -	Personal interno	1	Gerente Financiero

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 6).

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 18 estrategias y la prioridad de cada una de ellas resaltando, que las estrategias con mayor prioridad tienen una duración entre uno y seis meses (tabla 6).

Tabla 6. Cronograma RISE

ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Implementar técnicas de pensamiento de diseño y afines, para la identificación problemas, necesidades y oportunidades con el apoyo de expertos del entorno.	4	2												
2. Desarrollar productos (bienes y servicios) y estrategias en concordancia con las necesidades de una sociedad cambiante.	2	6												
3. Implementar un plan de control de las energías usadas y las emisiones generadas, en concordancia con el plan de energías renovables que tiene la compañía.	4	4												
4. Definir planes y programas encaminados a la obtención de sellos ambientales.	3	12												
5. Establecer revisiones periodicas para consultar bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables relacionadas con el entorno social, político, cultural, legal y tecnológico y tomarlas en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias por parte del gerente y algunos ejecutivos.	1	3												
6. Documentar los informes de rendición de cuentas.	2	3												
7. Definir un plan de inversión en proyectos que le aseguren a la compañía un impacto a corto plazo con la sociedad.	2	3												
8. Establecer políticas de bienestar que promuevan parcialmente el respeto y la dignidad del ser humano y den respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el entorno.	1	3												
9. Implementar un programa de motivación estructurado con un presupuesto bajo, para potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores.	2	6												
10. Establecer un sistema para efectuar un seguimiento a los reajustes salariales y reconocimientos a los empleados.	2	1												
11. Incorporar estrategias de programas de voluntariado corporativo, en la estrategia organizacional.	4	2												
12. Establecer acuerdos y convenios en áreas geográficas especializadas.	1	6												
13. Establecer estrategias para influir de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional de los bienes y servicios.	2	4												
14. Diseñar iniciativas de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados verdes.	3	4												
15. Explorar sobre el tema de las tecnologías limpias	4	4												
16. Realizar una planeación de tecnología a corto plazo (menos de un año)	1	3												
17. Implementar indicadores de desempeño financiero, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica.	1	1												
18. Implementar de indicadores de desempeño financiero, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica.	1	1												

Fuente: Elaboración Propia

8. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

Se hace necesario que los colaboradores de la compañía conozcan sus roles y responsabilidades lo cual va repercutir en un buen funcionamiento en la compañía y por ende mejorar su eficiencia.

Se sugiere crear un programa dirigido a fortalecer aspectos corporales, emocionales y espirituales de las y los trabajadores de la empresa con el fin de aumentar su eficiencia y compromiso con la empresa y mejorar su calidad de vida.

Se recomienda iniciar con el diseño e implementación de procedimientos y procesos por parte del área de recursos humanos en aras de fortalecer el factor de cultura organizacional

Se recomienda continuar con la eficiencia financiera que presentó la compañía en la última vigencia, sin embargo, se hace necesario implementar indicadores de desempeño financiero, con el fin de tener un incremento positivo.

Se evidenciaron factores y dimensiones que el modelo RISE considera riesgos frente a los temas ambientales. Aunque la actividad comercial que realiza CMA LABTEC SAS no causa un impacto ambiental significativo, el plan RISE ha incluido actividades relacionadas a la dimensión ambiental con una propuesta de implementación a corto plazo.

La organización manifiesta el deseo de iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión Ambiental, lo cual le dará una orientación más clara para seguir fortaleciendo la dimensión ambiental en cada uno de sus factores.

La implementación del modelo RISE nos permite formular estrategias, sin embargo, se hace necesario un ejercicio juicioso y responsable por parte de la dirección general en cuanto a la destinación de recursos, plazo y responsable, para que se puedan obtener los resultados esperados.

El diagnóstico de la empresa soportado en los nueve factores que componen el modelo RISE, son un insumo fundamental para que la gerencia de CMA LABTEC SAS implemente las estrategias encaminadas a mejorar en las dimensiones social, económica, gerencial y ambiental.

Se recomienda a la gerencia hacer un seguimiento exhaustivo al cronograma, en donde se establezcan subgrupos de seguimiento que evalúen el progreso en la implementación.

Se recomienda realizar mesas de trabajo internas para fortalecer la implementación de las estrategias propuestas y de ser necesario, buscar apoyo externo que garantice efectividad en el proceso de implementación del modelo RISE.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CMA LABTEC (2020) <https://cmalabtec.co/>

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

Ramírez- Salazar, MdP., y Pérez- Uribe, R. (2020). Capítulo 1: Generalidades. En el libro por publicarse: *Modelo RISE- Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial-*. Universidad EAN.