



RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

FISE Impresores S.A.S.

Marly Julieth Barrios¹

Andrea Carolina Rodríguez²

Nicolas Esteban Terreros³

Septiembre 2023.

RESUMEN

Este artículo es un plan de actividades para FISE Impresores S.A.S. que busca emprender la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE). El plan se basa en la calificación de dimensiones sociales, ambientales, gerenciales y económicas en nueve factores clave de una empresa. Estos factores incluyen innovación, producción sostenible, liderazgo estratégico, cultura organizacional, entre otros. Se identificaron tres dimensiones críticas para intervenir: Nuevos Mercados, Indicadores Financieros y Tecnología.

Se considera urgente la necesidad de ampliar la presencia de la empresa en mercados locales y nacionales. Se proponen actividades como la identificación de oportunidades de inversión y el diseño de un plan estratégico para la sostenibilidad ambiental en nuevos mercados. Además, se sugiere implementar tecnologías de automatización para mejorar la eficiencia financiera y realizar una auditoría de gastos operativos.

PALABRAS CLAVES

Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE), Dimensiones empresariales, Innovación, Producción sostenible, Liderazgo estratégico, Cultura organizacional, Nuevos Mercados, Indicadores Financieros, Tecnología, Plan estratégico, Eficiencia de procesos, Sostenibilidad ambiental, Automatización, Auditoría de gastos, Actualización de maquinaria, Transferencia tecnológica, Presupuesto, Crecimiento empresarial, Calificación de dimensiones, Estrategia de inversión, Eficiencia financiera, Gestión de activos, Medición de rendimiento.



ABSTRACT

This article presents an action plan for FISE Impresores S.A.S. aimed at embarking on the Route of Innovation and Business Sustainability (RISE). The plan is based on the assessment of social, environmental, managerial, and economic dimensions across nine key factors of a company. These factors include innovation, sustainable production, strategic leadership, organizational culture, among others. Three critical dimensions for intervention were identified: New Markets, Financial Indicators, and Technology.

There is an urgent need to expand the company's presence in local and national markets. Proposed activities include identifying investment opportunities and designing a strategic plan for environmental sustainability in new markets. Additionally, implementing automation technologies to enhance financial efficiency and conducting an audit of operational expenses is suggested.

KEY WORDS

Route of Innovation and Business Sustainability (RISE), Business dimensions, Innovation, Sustainable production, Strategic leadership, Organizational culture, New Markets, Financial Indicators, Technology, Strategic plan, Process efficiency, Environmental sustainability, Automation, Expense audit, Machinery upgrade, Technology transfer, Budget, Business growth, Dimension assessment, Investment strategy, Financial efficiency, Asset management, Performance measurement.



1. INTRODUCCIÓN

En Colombia gran parte de las empresas son catalogadas como familiares, donde por lo menos el 51% de los socios son parte de una misma familia, la empresa Price wáter house Coopers realizó un estudio el presente año (2023) a empresas familiares, donde se identificó que de las empresas encuestadas, el 63% no se enfoca y tiene poco interés en los aspectos ESG (Environmental, Social, and Governance) que en español traduce Ambiental, Social y gobierno.

Así como la gran mayoría de empresas colombianas, FISE Impresores S.A.S, hace parte del segmento de empresas familiares pequeñas, motivo por el cual se toma como empresa a intervenir con el fin de llegar a un diagnóstico que permitirá identificar oportunidades de mejora con respecto a factores de innovación, producción sostenible, liderazgo, direccionamiento estratégico, procesos e indicadores financieros, todo esto implementando el modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial).

2. OBJETO DE LA CONSULTORIA EN INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Aplicar el modelo RISE en la empresa FISE IMPRESORES S.A.S. con el propósito de determinar la situación actual y establecer una ruta innovadora y sostenible que permita dinamizar los procesos, tener mejores prácticas y así crear valor en temas sociales ambientales gerenciales y económicos.

3. PLAN DE TRABAJO

El 04 de agosto se tiene la reunión de acercamiento inicial con los accionistas de la empresa, espacio en el cual se realiza la propuesta y explicación del modelo RISE, adicional se establece el cronograma de trabajo agendando una reunión semanal con el staff delegado para realizar procesos de entrevistas solicitud de documentación y demás recursos que requiera el equipo consultor.

El equipo de accionistas aprueba el cronograma del plan de trabajo y acepta compartir la información necesario y pertinente para el desarrollo de las actividades del equipo consultor.

4. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

TABLA I. FICHA IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

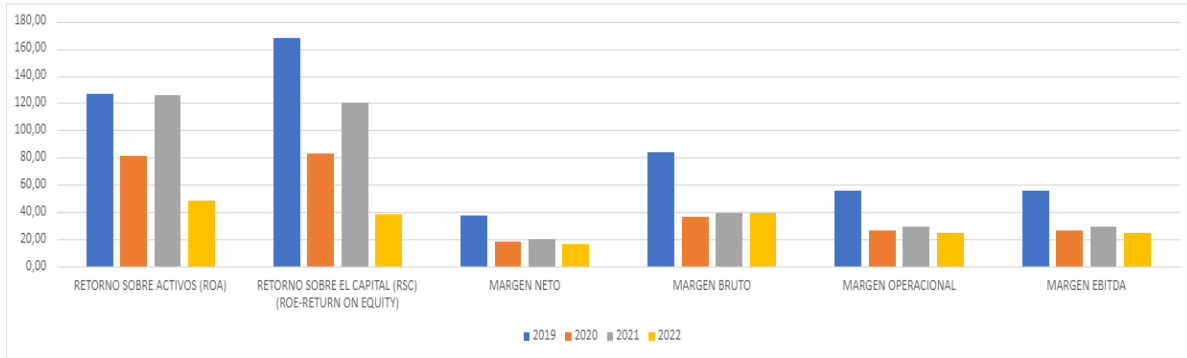
Nombre empresa :	FISE IMPRESORES S.A.S.			
Nombre comercial reconocido	FISE			
Fecha de creación :	2018			
Nit :	901687534-8			
Código CIU :	1811			
Actividad principal :	Actividades de impresión			
Empresa familiar (Si / No)	SI			
Nombre Representante legal	Marly Julieth Barrios Muñoz			
Nombre Contacto:	Yeison Andres Galindo			
Datos Contacto (correo, celular)	3203369972 - 3123645781			
Número Total de trabajadores: Temporada Baja	5 Personas			
Número Total de trabajadores: Temporada Alta	15 personas			
Número de Trabajadores por áreas Temporada Baja	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	2	2	3	
Número de Trabajadores por áreas Temporada Alta	2	2	13	
Dirección y Ciudad :	CARRERA 69K #70 - 44			
Teléfonos, fijo y movil	312364578			
Página Web :				
Marcar con un x la cobertura mercado atendido	X	X	X	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Servicio de impresión sector empresarial y educativo Branding Diseño y diagramación Acabados y Encuadernación			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	TAGS SAS Clúster de Ricaurte Legis Editores S.A.			

Fuente. Elaboración propia.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

Para evaluar el desempeño empresarial, surge la necesidad de combinar indicadores financieros con dimensiones más amplias de sostenibilidad. El análisis financiero de la empresa FISE IMPRESORES S.A.S. durante el período 2018-2022, utilizando la metodología RISE nos da una visión más rica y equilibrada del estado financiero y la sostenibilidad de la organización.

Ilustración 1 – Indicadores del 1 de enero 2018 a 31 de diciembre 2023



Fuente: Elaboración Propia

El uso del Instrumento RISE en el análisis financiero nos permite considerar no solo la rentabilidad tradicional, sino también los aspectos de sostenibilidad que se han vuelto cruciales en la toma de decisiones empresariales. El ROA (Retorno sobre Activos) reveló variaciones notables a lo largo de los años. Si bien en 2019 y 2021 los valores fueron impresionantes, alcanzando el 127.17% y 125.80%, respectivamente, se produjeron descensos en 2020 (81.30%) y 2022 (48.15%), donde se evidencia una mejor gestión de los activos.

El ROE (Retorno sobre el Capital). En el 2019 mostró un ROE sobresaliente de 168.05%, los años subsiguientes evidenciaron disminuciones en 2020 (82.71%), 2021 (120.41%) y 2022 (38.53%). Esto señala la importancia de considerar la alineación entre la estrategia financiera y los objetivos sostenibles de la empresa.

TABLA 2. INFORMACIÓN FINANCIERA DEL 1 DE ENERO DE 2018 A 31 DE DICIEMBRE DE 2022

INDICADORES	2019	2020	2021	2022
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	127,17	81,30	125,80	48,15
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	168,05	82,71	120,41	38,53
MARGEN NETO	37,51	17,84	19,79	16,25
MARGEN BRUTO	83,56	36,47	39,52	39,52
MARGEN OPERACIONAL	55,98	26,63	29,54	25,00
MARGEN EBITDA	55,98	26,63	29,54	25,00

Fuente: Elaboración Propia

Los márgenes financieros, como el Margen Bruto, Margen Neto, Margen Operacional y EBITDA, proporcionaron una perspectiva completa de la eficiencia operativa y la rentabilidad. Mediante la metodología RISE, se observó que, en los dos últimos años el Margen Bruto ha estado rondando el 39.52%, realizando una buena gestión de los costos de la organización respecto al año 2020. Debido a los incrementos en los gastos administrativos el Margen Neto pasó del 37.51% en 2019 al 16.25% en 2022, señalando desafíos en la gestión de gastos y rentabilidad neta. Esta visión ampliada recalca la importancia de no solo controlar los costos, sino también generar ingresos de manera eficiente y sostenible.

TABLA 3. INFORMACIÓN FINANCIERA DEL 1 DE ENERO DE 2018 A 31 DE DICIEMBRE DE 2022

EMPRESA: FISE IMPRESORES S.A.S.				
NIT: 901687534-8				
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles de COP.)	2019	2020	2021	2022
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)				
TOTAL ACTIVOS	15.780	27.300	74.300	266.600
PATRIMONIO	8.000	17.980	52.010	216.600
INGRESOS OPERACIONALES	35.844	83.358	316.365	513.511
UTILIDAD BRUTA	29.951	30.400	125.036	202.953
UTILIDAD OPERACIONAL	20.067	22.195	93.467	128.378
GANANCIAS Y PERDIDAS	13.444	14.871	62.623	83.446
COSTOS	17.250	52.958	191.328	277.856
GASTOS	6.623	8.204	31.568	46.398
EBITDA	20.067	22.195	93.467	128.378

Fuente: Elaboración Propia

El análisis financiero a través del Instrumento RISE ofrece una comprensión más profunda del desempeño empresarial. Este enfoque equilibrado nos alerta sobre áreas de mejora y desafíos potenciales, al mismo tiempo que resalta la importancia de abordar la sostenibilidad en consonancia con la estrategia financiera. La optimización de activos, la gestión eficiente de



costos y la alineación con los valores sostenibles pueden allanar el camino hacia un futuro financiero y organizacional sólido y armonizado

6. ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)

6.1 Introducción.

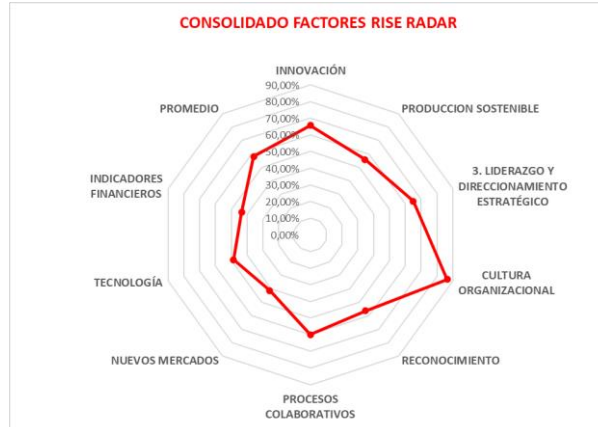
En este apartado se presentan los resultados de la implementación del modelo RISE - Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial, la cual se realizó en tres momentos.

El primer momento se dio al socializar con la representante legal y el gerente general de FISE Impresores S.A.S. donde se presentó la rúbrica del modelo, los beneficios y se solicitó la información necesaria para llevar a cabo la calificación de cada uno de los factores y las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica. En segunda instancia se realizó la calificación de los factores con el acompañamiento de Yeison Galindo, Gerente General de FISE, Se califican cada una de las dimensiones de los 9 factores evaluados clasificando en niveles del 1 al 5. Finalmente, el tercer momento comprende la consolidación de la información y análisis del estado actual de la empresa de acuerdo con las clasificaciones de nivel, donde se identifican los factores que deben contemplar oportunidades de mejora y en los cuales como equipo consultor se realizaran recomendaciones.

6.2 Presentación y análisis Consolidado del RISE.

De acuerdo con los resultados obtenidos posterior a la aplicación del modelo RISE se logra identificar que hay varios factores que deben ser objeto de atención y de los cuales existen oportunidades de mejora. Se reconoce que hay niveles deficientes principalmente en los factores: Nuevos mercados, Indicadores Financieros, Tecnología y Producción Sostenible.

Ilustración 2. Consolidado Factores RISE Radar

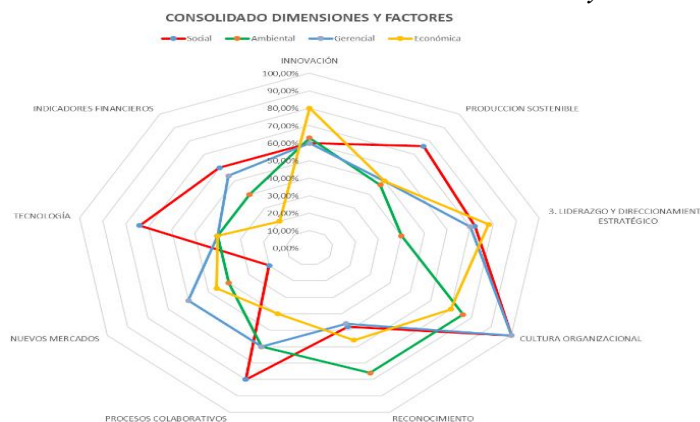


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

Nuevos Mercados con 41,50% es el factor menor porcentaje alcanzado esto debido a que la empresa está enfocada solo en los clientes y convenios ya obtenidos con algunos colegios y empresas y aún no cuenta con influencia en nuevos mercados a nivel local o nacional, adicional los productos y servicios ofrecidos aún no han sido explorados en nuevos mercados. La gerencia menciona que aún no se ha llegado a nuevos mercados ya que se están consolidando relaciones con los clientes y mercados ya alcanzados.

Vale la pena mencionar que del 100% de los clientes, un poco más del 75% corresponden a colegios privados de Bogotá y al rededor.

Ilustración 3. Consolidado Dimensiones y Factores



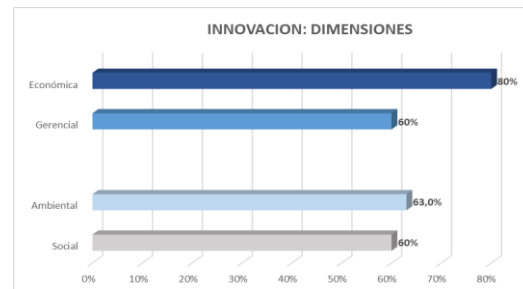
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

6.3 Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

6.3.1 Innovación

Ilustración 4. Resultados Factor Innovación

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	3	60%	65,8%
	Ambiental	Ecodiseño	3,5	
Economía circular		2,8		
Gerencial	Tipo de innovación	3	60%	
Económica	Creación de Valor	4	80%	



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

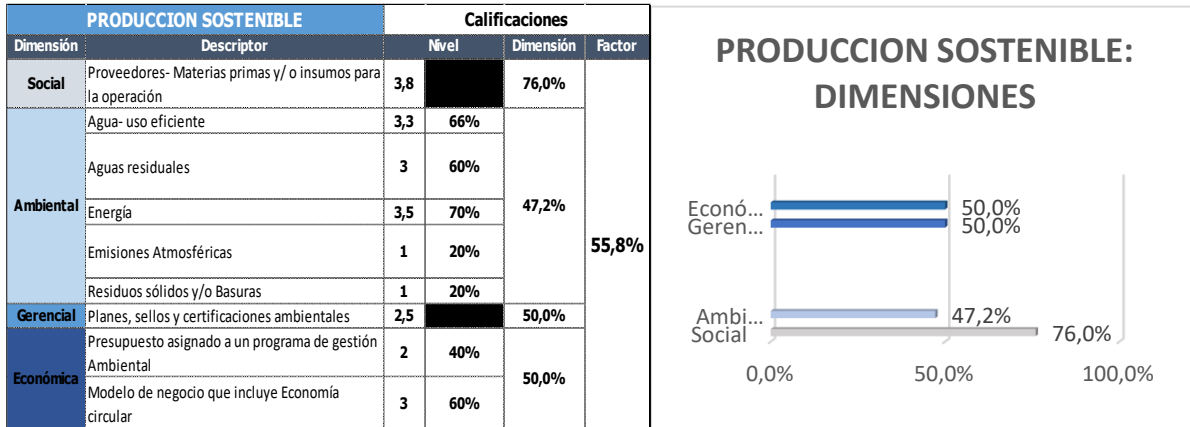
En la dimensión Social (60%) se identifica que a través de nuevas tecnologías y nuevos procesos se busca con apoyo de los colaboradores ser más eficientes en los tiempos y procesos de la producción, Tecnologías como maquinaria – Software PREPS para montajes y finalizado de artes gráficas.

Dimensión Ambiental (63%) uso de materias primas Ecosostenibles tintas a base de soja, tintas a base de aceite de linaza y papel a base de caña de azúcar. Para la limpieza de las máquinas se utiliza retal de modistería y paños reutilizables.

Con respecto a los factores gerencial y económico, se está buscando apoyo de externos para realizar una mejora en los procesos de innovación. Sobre todo, en procesos de diseño y diagramación, como empresa se está adaptando a una sociedad cambiante que, dada la nueva era digital, disminuyó de manera radical el consumo de papel, ya no se imprime de manera masiva “industrial” sino que el cliente busca productos personalizados y de primera calidad. Con esto se le da mayor acceso al emprendedor o persona natural de acceder a productos que eran de uso exclusivo de las grandes empresas.

6.3.2 Producción Sostenible

Ilustración 5. Resultados Factor Producción Sostenible



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

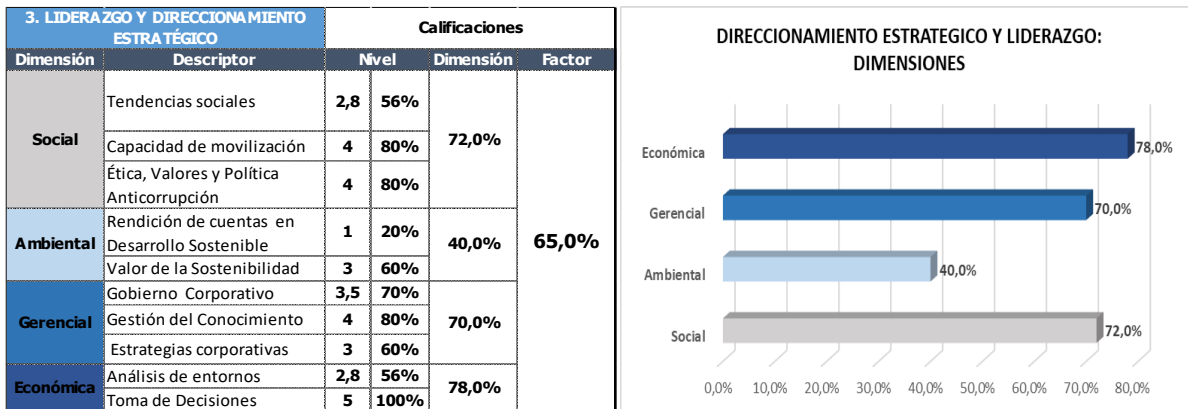
Se separan los químicos y agua residual del aseo que se le realiza a las máquinas que usan tinta líquida. Se tienen contadores por cada máquina para hacer el seguimiento y control a cada una de ellas y tomar medidas sobre el consumo de luz.

No se tienen programas o medidas para el análisis de las emisiones atmosféricas, se está en proceso de levantamiento de procesos y políticas para las certificaciones ambientales, se tiene la solicitud de vertimientos aprobada.

Con respecto a la Economía Circular Los productos que contienen banner y cuerina como los pendones agendas y carpetas después de su uso son recibidos por la empresa para darles una segunda oportunidad de uso, ya que en convenio con algunas madres cabeza de familia se realiza con esos materiales carteras o productos para la venta y las ganancias sobre estas quedan 100% para ellas.

6.3.3 Liderazgo y Direccionamiento Estratégico.

Ilustración 6. Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico



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

Dimensión Ambiental (40%) Esta dimensión es la que presenta la calificación más baja frente a la Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible, puesto que no cuenta con informes que le permitan ser más eficientes, se tienen procesos para reducir los residuos pero estos no están documentados por lo tanto no se cuenta con el histórico del ahorro en el costo de la operación; en el valor de sostenibilidad se identifica que hace falta sensibilización frente a la forma de convivir en equilibrio con nuestro entorno y el riesgo que se genera al no tomar medidas frente a este ámbito.

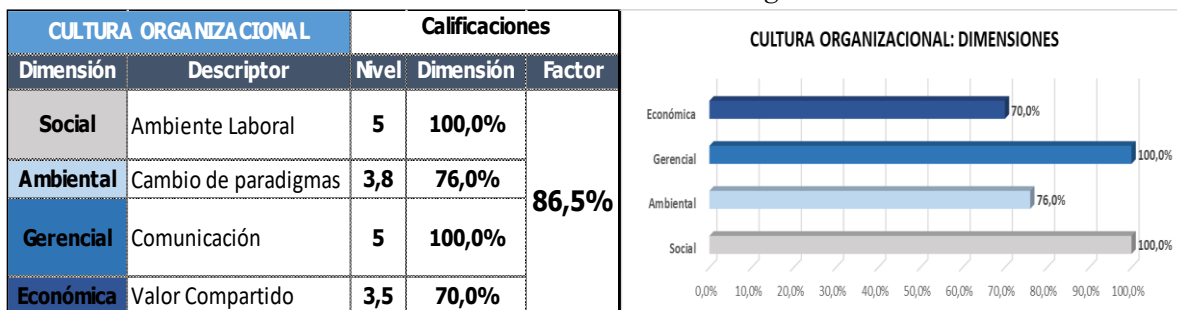
Dimensión Gerencial (70%) – Cabe mencionar que esta dimensión está en proceso de implementación en generación de estrategias corporativas, ya cuenta con un estudio interno y externo, como soporte de su formulación para fortalecer sus directrices y evaluación. En cuanto al Gobierno Corporativo se evidencia que la empresa desarrolla modelos para generar credibilidad en la forma de operar y los servicios que presta maximizando el crecimiento y minimizando practicas inadecuadas que puedan debilitarla; En Gestión de Conocimiento, se trabaja siempre con un direccionamiento estratégico con el fin de alinear todas las actividades de la organización.

Dimensión Social (72%) – Se evidencia una posible mejora en las tendencias sociales ya que la consulta de bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual no tiene la periodicidad adecuada, esto produce que la empresa esté en una posición de desventaja al no estar actualizados sobre esta dimensión y así omitir información relevante. En temas de Capacidad de Movilización, Ética, Valores y Política Anticorrupción; se visualizan actividades donde desde la gerencia hay participación activa en la creación, promoción y mantenimiento de la cultura armónica en el trabajo y en programas que les permiten permear a toda la compañía encaminados en mantener el código ético y la política anticorrupción.

Dimensión Económica (78%) – Se destaca esta dimensión la capacidad del líder para utilizar de manera correcta los métodos y herramientas que muestran la realidad de la empresa y así mismo le permite la toma de decisiones; sin embargo, es importante que fortalezcan el análisis del entorno para acompañar dichas decisiones con data y argumentos sustentados que maximicen las oportunidades y reduzcan las amenazas.

6.3.4 Cultura Organizacional.

Ilustración 7. Resultados Factor Cultura Organizacional



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

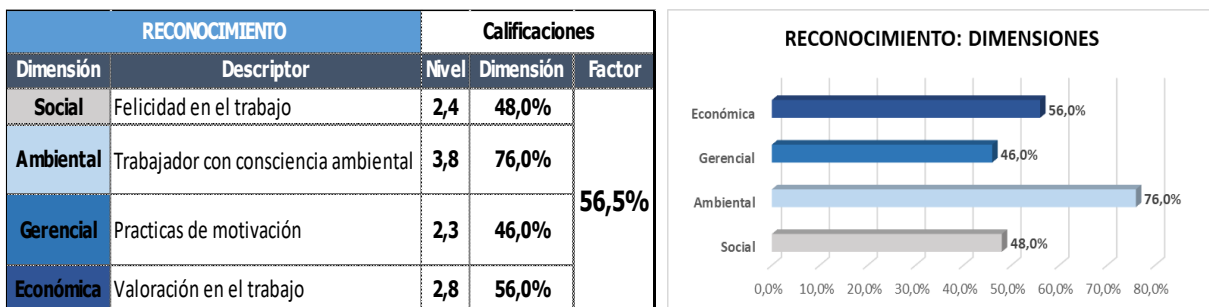
Dimensión Económica (70%) – En el descriptor Valor Compartido, la empresa obtiene un porcentaje medio debido a que la inversión que se está realizando aun no generan un impacto tan relevante en la sociedad, podrá seguir fortaleciendo sus políticas e implementado mejores prácticas operativas que le permitan ser más competitiva y consciente de los beneficios que puede aportar a la sociedad a mediano y largo plazo.

Dimensión Ambiental (76%) – Se evidencia que la empresa es consciente de los cambios de paradigmas empresariales y está en proceso de acoplar a todas las áreas para generar el desarrollo de actividades que promuevan el compromiso con otras empresas y con la comunidad.

Dimensión Social y Dimensión Gerencial (100%) – Su mayor fortaleza se centraliza en su dimensión social y gerencial debido a que líder ha logrado comunicar asertivamente los objetivos y planes trasados integrando el capital humano como parte clave de su proceso, desarrollando actividades que promueven el respeto y la dignidad; haciendo de su empresa un gran lugar para trabajar.

6.3.5 Reconocimiento

Ilustración 8. Resultados Factor Reconocimiento



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

Dimensión Gerencial (46%) – Se evidencia que esta dimensión es la que presentan mayor debilidad al no contar con programas ni prácticas de motivación estructurado, ni los recursos asignados para potencializar el fortalecimiento de la mente cuerpo y espíritu de los empleados.

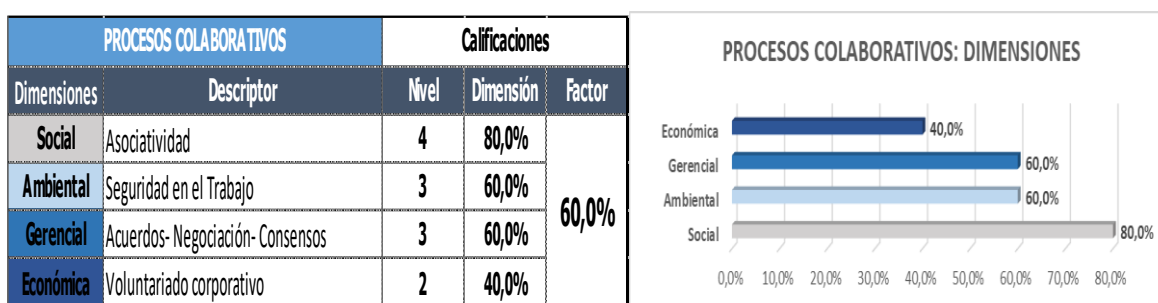
Dimensión Social (48%) – No existen criterios claros para medir la felicidad en el trabajo, la informalidad permite evidenciar este aspecto, pero no proporciona una evidencia tangible que permita establecer, evaluar o ajustar indicadores para este proceso.

Dimensión Económica (56%) – Carece de procesos claros para la asignación de salarios debido a que no cuenta con un esquema determinado que le permita hacer seguimiento y la respectiva valoración en el trabajo con equidad.

Dimensión Ambiental (76%) – Se evidencia que la empresa se preocupa por concientizar a los empleados del impacto que se provoca en el entorno, hace reconocimientos para lograr iniciativas creativas que ayuden a disminuir los daños, sin embargo, no se ha logrado asegurar la implementación como un proceso recurrente por lo que aún puede fortalecerse en este ámbito.

6.3.6 Procesos Colaborativos

Ilustración 9. Resultados Factor Procesos Colaborativos



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

En términos de procesos colaborativos, FISE Impresores S.A.S. ha demostrado fortaleza en varias áreas. En la dimensión social (80%) la empresa obtiene una calificación alta en asociatividad. Esto sugiere que la empresa ha establecido relaciones sólidas con proveedores, clientes y otros actores clave en el sector educativo y empresarial, ésta asociatividad puede ser una ventaja competitiva al garantizar la disponibilidad de recursos y la confiabilidad en las operaciones.

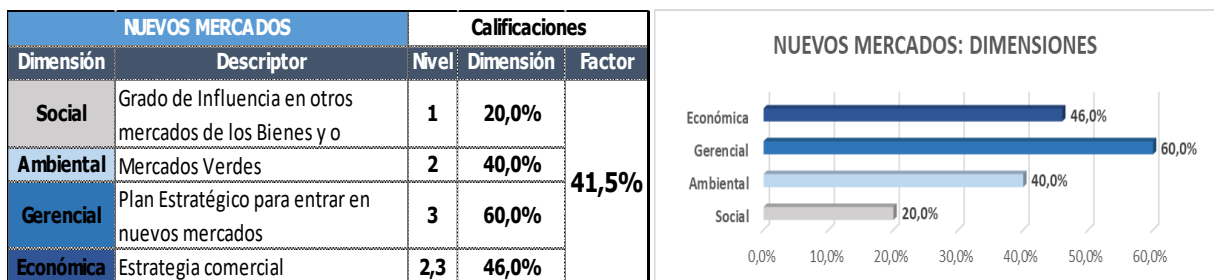
En la dimensión ambiental (60%) la calificación se centra en la seguridad en el trabajo. Aunque obtiene una calificación aceptable, es fundamental mantener un enfoque continuo en la seguridad para evitar riesgos laborales y garantizar el bienestar de los empleados.

En el aspecto gerencial, la empresa demuestra capacidad en acuerdos, negociaciones y consensos. Esto es esencial para mantener relaciones comerciales sólidas y gestionar eficazmente las interacciones con los socios comerciales y los clientes.

Sin embargo, en la dimensión económica, la calificación cae en el voluntariado corporativo, indicando que la empresa podría mejorar su compromiso con la responsabilidad social empresarial y su contribución a la comunidad. El voluntariado corporativo puede ser una forma efectiva de fortalecer la imagen de la empresa y construir relaciones sólidas con la comunidad.

6.3.7 Nuevos Mercados

Ilustración 10. Resultados Factor Nuevos Mercados



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

El factor de nuevos mercados evalúa la capacidad de la empresa para expandirse y diversificar sus operaciones. En la dimensión social, FISE Impresores obtiene una calificación baja (20%) en el grado de influencia en otros mercados de bienes y servicios. Esto sugiere que la empresa aún no ha logrado una presencia significativa en mercados más allá de su enfoque principal en el sector educativo y empresarial. Esta podría ser una oportunidad clave para la expansión.

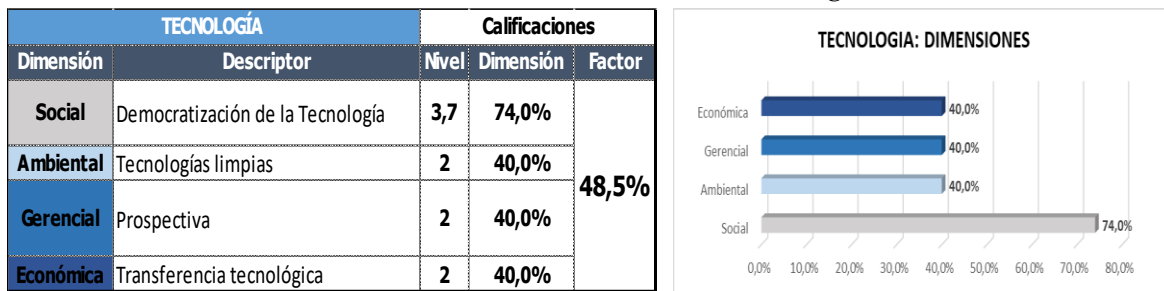
En la dimensión ambiental (40%), la empresa muestra cierta consideración por los mercados verdes, lo que indica una conciencia de las tendencias hacia la sostenibilidad. Esto puede ser un punto fuerte si como empresa se explora y se integra más profundamente en la estrategia comercial

En términos gerenciales (60%), FISE Impresores obtiene una calificación razonable en la planificación estratégica para entrar en nuevos mercados. La planificación estratégica es crucial para garantizar que la expansión sea coherente con los objetivos de la empresa y se realice de manera eficaz.

En la dimensión económica, la calificación es mixta. Aunque se demuestra cierta consideración por la estrategia comercial, hay espacio para mejorar y afinar la estrategia para aprovechar al máximo las oportunidades en nuevos mercados.

6.3.8 Tecnología

Ilustración 11. Resultados Factor Tecnología



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

El factor de tecnología evalúa la adopción y el uso de tecnologías modernas en la empresa. En la dimensión social (74%), FISE Impresores muestra un alto nivel de democratización de la tecnología, lo que sugiere que la empresa ha adoptado tecnologías accesibles y las ha integrado en sus operaciones. Esto puede mejorar la eficiencia y la calidad del servicio, lo que es crucial en la industria de la impresión.

En la dimensión ambiental, la empresa podría mejorar su consideración de tecnologías limpias, de acuerdo con la información socializada con los directivos de la empresa, se está explorando e investigando sobre tecnologías que usen energía verde.

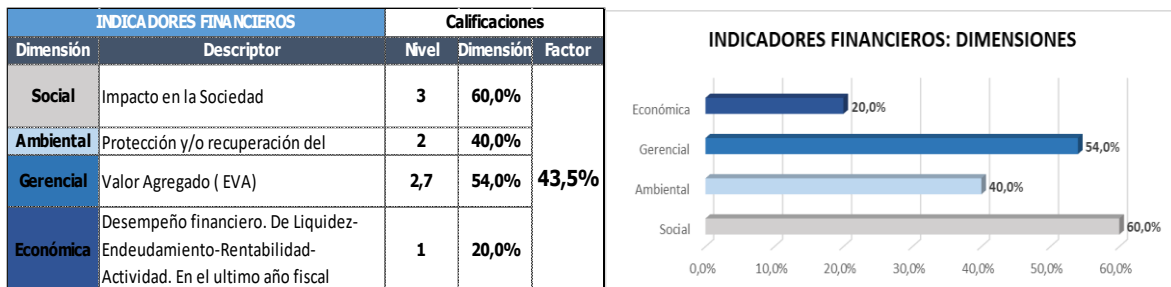
Aunque obtiene una calificación razonable, la sostenibilidad ambiental es una preocupación creciente, y la adopción de tecnologías más ecológicas podría ser un área de mejora.

En términos gerenciales (40%), FISE Impresores hace la planeación y presupuesto para la adquisición y el mantenimiento de las máquinas y tecnologías, no se tiene una proyección a corto plazo debido a que las máquinas tienen una vida útil bastante amplia.

En la dimensión económica (40%), la calificación indica una consideración básica de la transferencia tecnológica. la empresa está adoptando tecnología, y beneficioso explorar aún más la transferencia de conocimientos y tecnología para mantenerse competitiva en el mercado.

6.3.9 Indicadores Financieros

Ilustración 12. Resultados Factor Indicadores Financieros



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

El factor de indicadores financieros se centra en el desempeño financiero de la empresa. En la dimensión social (60%), FISE Impresores obtiene una calificación aceptable en términos de impacto en la sociedad a través de sus actividades de impresión. Esto refleja un compromiso con la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

En la dimensión ambiental (40%), la empresa podría mejorar su consideración realizando inversión en la protección y recuperación del entorno. A medida que aumenta la conciencia ambiental, la empresa podría beneficiarse de un enfoque más sólido en la sostenibilidad ambiental.

En términos gerenciales, la calificación sugiere una consideración intermedia del valor agregado (EVA). El valor agregado es un aspecto crítico para la rentabilidad y el crecimiento de una empresa, y se podría explorar más a fondo para optimizar los resultados.

Sin embargo, en la dimensión económica, la calificación cae en el desempeño financiero. Esto indica que podría ser necesario mejorar la gestión de costos y la eficiencia financiera para lograr un crecimiento y éxito sostenibles.



6.4 Conclusiones Análisis de Innovación y Sostenibilidad (RISE)

FISE Impresores muestra puntos fuertes en áreas como la asociatividad social, la planificación estratégica para nuevos mercados y la democratización de la tecnología. Estas fortalezas pueden aprovecharse para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Sin embargo, también se identifican áreas de mejora, como la influencia en otros mercados, la consideración de tecnologías limpias, la planificación estratégica a largo plazo y la gestión financiera. Para abordar estos desafíos, se pueden considerar las siguientes recomendaciones:

Explorar Nuevos Mercados: FISE Impresores podría realizar un análisis de mercado para identificar oportunidades de expansión en nuevos sectores o regiones.

Sostenibilidad Ambiental: La empresa podría explorar opciones para adoptar tecnologías más limpias y sostenibles en sus operaciones para mejorar su impacto ambiental y responder a las demandas del mercado.

Planificación Estratégica a Largo Plazo: Una planificación estratégica más sólida a largo plazo que considere las tendencias tecnológicas y de mercado para garantizar un crecimiento sostenible.

Gestión Financiera: Una revisión detallada de la gestión de costos y la optimización de recursos podría ayudar a mejorar el desempeño financiero de la empresa.

Responsabilidad Social Empresarial: Explorar oportunidades para aumentar el compromiso con la responsabilidad social empresarial, como el voluntariado corporativo, para fortalecer la conexión con la comunidad. En última instancia, una consultoría especializada puede ser beneficiosa para guiar a FISE Impresores en la implementación de estas recomendaciones y en la búsqueda de un crecimiento exitoso y sostenible en el mercado de la impresión.



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

El plan de actividades le permitirá a la empresa FISE Impresores S.A.S. emprender la Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial, cronograma que contempla, aquellos factores y dimensiones con calificaciones entre 1 y 3 puntos, los cuales deben contemplar oportunidades de mejora y en los cuales como equipo consultor se realizaran recomendaciones. El plan de trabajo para cada una de las dimensiones presenta niveles de prioridad sugeridas de la siguiente manera:

Prioridad 1: Urgente, aquella actividad que se debe realizar de manera inmediata amerita una reacción rápida. **Prioridad 2:** Muy importante, actividades relevantes o clave para el desarrollo de la misión de la empresa, área o proceso, el desarrollo de las actividades catalogadas como muy importantes tienen consecuencias profundas en la empresa. **Prioridad 3:** Importante, corresponde a actividades que pueden ser desarrolladas después de la ejecución de todo aquello clasificado como muy importante. **Prioridad 4:** Relativo, Actividades las cuales generan menor impacto y pueden desarrollarse después de las importantes.

El desarrollo del plan de trabajo sugerido esta ceñido a las necesidades de la empresa, por lo cual se aclara que no todos los riesgos identificados tienen la misma prioridad, adicional se contemplan costos que se acogen a la naturaleza y presupuesto de la empresa FISE Impresores S.A.S. Se tiene en cuenta que la empresa esta en época de crecimiento y adicional que esta a puertas de inicio de temporada alta, lo que acarrea mayores costos operativos, pero así mismo aumento en los ingresos. Adicional se identifica que sobre algunos de estos factores la empresa viene adelantando actividades que pueden ser complementarias para el desarrollo del plan propuesto.



7.1 Presentación de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial - RISE

La Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial, comprende la calificación de las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica en los nueve factores que comprende toda empresa: innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros.

De acuerdo con los resultados obtenidos posterior a la aplicación del modelo RISE se logra identificar que las dimensiones que deben ser intervenidas y objeto de atención son: Nuevos Mercados, Indicadores Financieros y Tecnología. Nuevos Mercados con 41,50% es el factor menor porcentaje alcanzado esto debido a que la empresa esta enfocada solo en los clientes y convenios ya obtenidos con algunos colegios y empresas y aún no cuenta con influencia en nuevos mercados a nivel local o nacional, adicional los productos y servicios ofrecidos aún no han sido explorados en nuevos mercados. La gerencia menciona que aún no se ha llegado a nuevos mercados ya que se están consolidando relaciones con los clientes y mercados ya alcanzados. Vale la pena mencionar que del 100% de los clientes, un poco más del 75% corresponden a colegios privados de Bogotá y al rededor.

7.2 Plan RISE – FISE Impresores S.A.S.

De acuerdo con el acercamiento a la empresa FISE Impresores S.A.S. y la implementación del Modelo RISE - *Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial* el equipo consultor determina los factores y dimensiones a intervenir sobre los cuales se relaciona la prioridad, costos aproximados y plan detallado que se sugiere se implemente para el mejoramiento de ciertos procesos que son relevantes para el funcionamiento y la mejora en eficiencia de procesos sostenibles.

Tabla 4. Plan Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial – FISE Impresores S.A.S.

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
Nuevos Mercados	Social	Influye de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional	1	\$ 15.000.000	2 Especialistas	2	Gerente General Equipo consultor
	Ambiental	Diseño de Plan estratégico de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados nacionales	3			2	Gerente General Equipo consultor
Indicadore Financieros	Social	Identificar oportunidades de inversión en activos que puedan generar mayores retornos	3	\$ 35.000.000	Técnico - Trabajadores Director de Proyectos	8	Gerente General Equipo consultor
	Gerencial	Implementar tecnologías de automatización en procesos clave, como la gestión de inventarios	2	\$ 4.500.000	Ingeniero Director de Proyectos	5	Gerente General Equipo consultor
	Económica	Realizar una auditoría exhaustiva de los gastos operativos para identificar áreas de mejora.	1	\$ 6.000.000	1 Auditor	4	Gerente General Auditor
Tecnología	Ambiental	Implementación de un esquema de monitoreo	1	\$ 4.500.000	Ingeniero Ambiental Director de Proyectos	6	Gerente General Equipo consultor
	Gerencial	Desarrollo de plan de tecnología a corto plazo (menos de un año) Actualización de maquinaria digital	3	\$ 35.000.000	Técnico - Trabajadores Director de Proyectos	8	Gerente General Equipo consultor
	Económica	La empresa participa en congresos y eventos para transferir su tecnología a externos - Feria Libro - Camara y Comercio - Colegios	2	\$ 10.000.000	Director de Proyectos	10	Gerente General Equipo consultor
TOTAL				\$ 110.000.000			

Fuente: Elaboración Propia 2023

7.2.1 Plan RISE – Nuevos Mercados

Encaminados a que la compañía alcance un nivel alto de madurez y reconocimiento, se identificó que el factor de *Nuevos Mercados* tiene calificación baja en la dimensión social, por lo cual se le asigna prioridad 1 (Urgente) dentro del plan RISE, lo que nos indica que necesita una solución rápida que influya de manera significativa en la inmersión de la compañía dentro de un segmento del mercado más amplio que le abra camino de reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional.

Las actividades para este descriptor son:

- Implementar un plan de medios digitales para fortalecer los productos y servicios de la compañía.
- Analizar el mercado para potencializar así a los consumidores o posible público objetivo
- Diseñar contenido estratégico para comunicar de manera adecuada la imagen de la compañía.
- Incursionar en las redes sociales que están en auge (Tik Tok e Instagram)

En la dimensión Ambiental se obtuvo una prioridad 3 (Importante) actividad clave que puede comenzar a desarrollarse después de actividades muy importantes, en este caso puntual esta dimensión comenzara a tener una evolución a medida que la dimensión social se desarrolle

satisfactoriamente y se implementen actividades o dinámicas con el mismo público para que tengan un mejor conocimiento del proceso de elaboración del producto y se enamoren de él.

Dichas actividades dependerán de un plan de ruta asociado a un plan de trabajo donde se proponen tiempos y responsables para lograr su implementación.

Tabla 5. Factor Nuevos Mercados, Dimensiones y Actividades

NUEVOS MERCADOS				
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Actividades
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	1	20,0%	Influye de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional
Ambiental	Mercados Verdes	2	40,0%	Diseño de Plan estratégico de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados nacionales

Fuente: Elaboración Propia 2023

7.2.2 Plan RISE – Indicadores Financieros

En el mundo empresarial actual, la eficiencia financiera y la innovación son fundamentales para el éxito sostenible de una organización. se ha propuesto una serie de estrategias claves, destinadas a mejorar su desempeño financiero y crear un entorno propicio para la innovación. Estas estrategias se centran en las dimensiones económica y social y se han desarrollado para abordar los riesgos identificados según el modelo RISE.

Tabla 6. Factor Indicadores Financieros, Dimensiones y Actividades

INDICADORES FINANCIEROS				
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Actividades
Social	Impacto en la Sociedad	3	60,0%	Identificar oportunidades de inversión en activos que puedan generar mayores retornos
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	2,7	54,0%	Implementar tecnologías de automatización en procesos clave, como la gestión de inventarios
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez-Endeudamiento-Rentabilidad-Actividad. En el ultimo año fiscal	1	20,0%	Realizar una auditoría exhaustiva de los gastos operativos para identificar áreas de mejora.

Fuente: Elaboración Propia 2023

Dimensión Social - Identificación de Oportunidades de Inversión: Para generar mayores retornos, es esencial identificar oportunidades de inversión. Los pasos clave incluyen: La identificación de oportunidades de inversión implica una serie de pasos fundamentales para maximizar los retornos financieros. En primer lugar, se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los activos actuales de la organización, lo que incluye la revisión de inversiones existentes,



propiedades y otros recursos. A continuación, se realiza un análisis de mercado detallado para identificar áreas con potencial de crecimiento y oportunidades de inversión en sectores específicos. Una vez identificadas estas oportunidades, se establece un plan de gestión de activos que incluye la asignación de recursos y una estrategia de inversión clara. Posteriormente, se mide el rendimiento de las inversiones a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar su éxito y eficacia en la generación de retornos. Finalmente, se implementa un proceso de monitoreo continuo para ajustar las inversiones según sea necesario, asegurando así que la cartera de inversiones se mantenga alineada con los objetivos de la organización y optimice su rendimiento financiero. Esta estrategia busca no solo generar mayores retornos, sino también gestionar de manera eficiente los activos financieros de la empresa para garantizar una inversión efectiva y rentable en el tiempo.

Dimensión Gerencial - Implementación de Tecnologías de Automatización: La automatización de procesos clave, como la gestión de inventarios, puede ser un impulsor significativo de la eficiencia financiera. Para llevar a cabo esta estrategia:

En la implementación de tecnologías de automatización, se evalúan procesos, como la gestión de inventarios, en busca de oportunidades para mejorar la eficiencia económica. Esto implica la identificación de procesos susceptibles de automatización, la evaluación de soluciones tecnológicas apropiadas para dichos procesos y la realización de una fase piloto para medir su efectividad. Además, es importante brindar capacitación al personal para asegurar una adopción exitosa de las nuevas tecnologías, y se establecen métricas específicas para medir el impacto de la automatización en términos de eficiencia operativa, reducción de costos y mejoras en la productividad.

Esta estrategia busca optimizar la gestión de recursos y procesos económicos a través de la tecnología, lo que puede tener un efecto significativo en la rentabilidad de la organización.

Dimensión Económica - Auditoría Exhaustiva de Gastos Operativos: Para mejorar la eficiencia económica, se recomienda realizar una auditoría exhaustiva de los gastos operativos. Esto implica: Revisar diversos aspectos financieros y operativos de una organización, como los

costos de personal, suministros, servicios, viajes, marketing, tecnología, energía, y otros, con el objetivo de identificar ineficiencias y gastos innecesarios. Esta revisión busca priorizar áreas de mejora y luego implementar cambios, estableciendo un seguimiento continuo para optimizar la eficiencia financiera y reducir costos, contribuyendo así a mejorar la rentabilidad de la empresa.

7.2.3 Plan RISE – Tecnología

Se plantea que la empresa FISE Impresores S.A.S. realice un plan detallado para implementar mejoras al factor de tecnología, por lo tanto, el equipo consultor propone una serie de actividades para mejorar el nivel en cada una de sus dimensiones.

Tabla 7. Factor Tecnología, Dimensiones y Actividades

TECNOLOGÍA				
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Actividades
Social	Democratización de la Tecnología	3,7	74,0%	No aplica actividades por calificación superior a 3
Ambiental	Tecnologías limpias	2	40,0%	Implementación de un esquema de monitoreo
Gerencial	Prospectiva	2	40,0%	Desarrollo de plan de tecnología a corto plazo (menos de un año) Actualización de maquinaria digital
Económica	Transferencia tecnológica	2	40,0%	La empresa participa en congresos y eventos para transferir su tecnología a externos - Feria Libro - Camara y Comercio - Colegios

Fuente: Elaboración Propia 2023

Dimensión Ambiental: Con el fin de mejorar el uso de tecnologías limpias se propone un plan de seis meses en el cual se implemente un esquema de monitoreo sobre las tecnologías que ya se tienen, el principal objetivo es poder determinar con cada una de las máquinas cual es la cantidad de consumo de energía y si presenta emisión de dióxido de carbono CO₂ esto para poder mitigar el consumo excesivo y determinar límites que como empresa se establezcan bajo las normas legales pero con un enfoque sostenible y de apoyo al medio ambiente, así generar el menor consumo posible y mayor aprovechamiento de los recursos. Para poder llevar a cabo este plan es necesario contar con un presupuesto por parte de FISE de \$4.500.000 COP que corresponde a \$750.000 COP mensuales como pago por honorarios a un ingeniero ambiental, adicional es indispensable el compromiso del equipo de trabajo y directivos.



Dimensión Gerencial: De acuerdo con las revisiones realizadas junto con los directivos y técnicos que usan las maquinas se determina que se debe tener un plan de tecnología a corto plazo, por lo cual se sugiere la actualización de maquinaria (*konica minolta*) por una máquina de la misma marca, pero más reciente, para mejorar la calidad, disminuir el consumo de energías, tiempos y procesos. Para esto se espera una inversión de \$ 35.000.000 COP o menos teniendo en cuenta que se espera realizar la actualización en 8 meses aprovechando descuentos de la feria ANDIGRAF que se realizará el próximo mayo 2024.

Dimensión Económica: FISE en la actualidad no tiene acercamientos a integraciones de transferencia tecnológica fuera de la empresa, se propone que tenga participaciones activas en eventos, congresos o ferias, para exponer sobre sus tecnologías, pero también esto es una oportunidad para aprender de otras empresas de diferentes sectores.

Ferias propuestas:

Feria del Libro – Abril 2024

Andrigraf – Myo 2024

Feria Hecho en Bogotá – Julio 2024

Congresos o Ferias CCB – Durante el año

8. Cronograma RISE

A partir de los planes sugeridos por el equipo consultor se realiza el cronograma para la implementación de estos, estos son aplicables en un periodo menor a un año, adicional se amoldan a las necesidades detectadas en le empresa FISE Impresores S.A.S. y estos son alcanzables con vistas al presupuesto y proyección financiera de la empresa.

Tabla 8. Cronograma Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Influye de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional	1	2	■	■										
Diseño de Plan estratégico de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados nacionales	3	2	■	■										
Identificar oportunidades de inversión en activos que puedan generar mayores retornos	3	8	■	■	■	■	■	■	■	■				
Implementar tecnologías de automatización en procesos clave, como la gestión de inventarios	2	5	■	■	■	■	■							
Realizar una auditoría exhaustiva de los gastos operativos para identificar áreas de mejora.	1	4	■	■	■	■								
Implementación de un esquema de monitoreo	1	6	■	■	■	■	■	■						
Desarrollo de plan de tecnología a corto plazo (menos de un año) Actualización de maquinaria digital	3	8	■	■	■	■	■	■	■	■				
La empresa participa en congresos y eventos para transferir su tecnología a externos - Feria Libro - Camara y Comercio - Colegios	2	10	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

Fuente: Elaboración Propia 2023

9. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES.

Se sugiere Implementar un plan de medios digitales, desarrollar contenido interesante e interactivo para generar atracción en el público objetivo con ello obtener data para analizar el mismo. Para alcanzar nuevos mercados y tener mejora en término medio ambiental es importante incursionar en el mercado verde para potencializar la marca y hacerla atractiva a los ojos de los consumidores y aportar con este proyecto al cuidado del medio ambiente, promoviendo buenas prácticas en la industria.

Para las oportunidades de mejora para los indicadores financieros las estrategias propuestas se centran en dimensiones clave para el éxito empresarial: la dimensión económica, social y gerencial, se plantea la auditoría exhaustiva de gastos operativos busca identificar áreas donde se pueden mejorar la eficiencia financiera al eliminar sobre costo. La implementación de tecnologías de automatización apunta a aumentar la eficiencia en la gestión de procesos clave, como la gestión de inventarios, a través de la adopción de soluciones tecnológicas avanzadas y finalmente



para el factor de indicadores financieros la identificación de oportunidades de inversión busca maximizar los retornos financieros al evaluar y priorizar inversiones estratégicas.

Con respecto a las mejoras en el factor tecnológico es importante que se haga una relación estrecha entre la tecnología y el medio ambiente, ya que actualmente existen tecnologías verdes y amigables y estas no afectan los tiempos y procesos de la producción, adicional se comprende que la migración a tecnologías verdes será de manera progresiva por lo cual se recomienda que se haga un seguimiento y auditoría continua a las máquinas existentes para mitigar el consumo excesivo y la emisión de CO₂

Teniendo en cuenta el plan sugerido y las recomendaciones plasmadas anteriormente la empresa FISE Impresores S.A.S. debe realizar una inversión de **\$110.000.000 COP.**

10. REFERENCIAS

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.

PricewaterhouseCoopers. (s. f.). *El crecimiento de las empresas familiares.* PwC.

<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/Fambiz.html>

Córdoba, M. (2016). *Gestión financiera.* (2a. Ed.). Ecoe Ediciones.

<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2504/?il=5075>

FISE Impresores S.A.S. Políticas empresariales

FISE Impresores S.A.S. Estados financieros de 2018 hasta 2022

FISE Impresores S.A.S. Portafolio de productos y servicios 2023.