

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:**Perez Uribe Rafael ¹****Cárdenas Espejo Noé²****Gómez Sánchez Néstor José ³****Manotas Albor Alberto José ⁴****Tromp Herrera Jhonathan José ⁵****Octubre 2020. Bogotá D.C.****RESUMEN**

En este trabajo se presenta la aplicación del modelo RISE (ruta de innovación y sostenibilidad empresarial) en la empresa LOGIA 3 S.A.S en la Ciudad de Bogotá. Se desarrolló con entrevistas a través de la plataforma Google meet con la gerente y sus principales líderes, donde cada uno dio una puntuación para cada factor en su respectiva dimensión bajo la estructura de la matriz RISE. Una vez calificadas las entrevistas se procedió con la compilación de la información y se fueron presentando a la gerencia las guías de acuerdo con las instrucciones del facilitador de la Universidad EAN, quien dio sus observaciones respectivas. Este informe contempla los siguientes puntos: 1) En Introducción se presenta a la empresa y el sector al que pertenece, 2) El objeto del trabajo o de la consultoría, 3) El plan de trabajo realizado por el grupo de consultoría, 4) La identificación de la empresa, 5) Breve análisis financiero, 6) Presentación y análisis consolidado RISE (riesgos y fortalezas), 7) Análisis por factor y dimensión, 8) Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial (RISE) 9) Recomendaciones al gerente para la implementación de la RISE 10) Conclusiones 11) Referencias

PALABRAS CLAVES

Ruta, Innovación, Sostenibilidad, plan, Cronograma, entorno, competencia, matrices

¹ Doctor en Ciencias Empresariales Universidad Nebrija. Diploma de Estudios Avanzados en economía aplicada, Universidad Nebrija. Maestría en Gestión de Organizaciones Universidad EAN. Maître es Sciences Université du Québec a Chicoutimi. Especialista en Evaluación y Construcción de Indicadores de Gestión para la Educación Superior, Escuela de Administración de Negocios. Estudios de Postgrado como Kenkyusei (Investigador adscrito) en Control Total de la Calidad y Círculos de Calidad, Fukushima University, Japón. Administrador de Empresas, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Profesor de la Unidad de estudio de Consultoría en innovación en las Maestrías de la Universidad EAN.

² Estudiante en la unidad de estudio de Seminario de Investigación RISE de la Maestría en Administración de Empresas.

³ Estudiante en la unidad de estudio de Seminario de Investigación RISE de la Maestría en Administración de Empresas.

⁴ Estudiante en la unidad de estudio de Seminario de Investigación RISE de la Maestría en Administración de Empresas.

⁵ Estudiante en la unidad de estudio de Seminario de Investigación RISE de la Maestría en Administración de Empresas.

ASBTRACT

This work presents the application of the RISE model (route of innovation and business sustainability) in the company LOGIA 3 S.A.S in the City of Bogotá. It was developed with interviews through the Google meet platform with the manager and his main leaders, where each one gave a score for each factor in its respective dimension under the structure of the RISE matrix. Once the interviews were qualified, the information was compiled and the guides were presented to the management in accordance with the instructions of the EAN University facilitator, who gave their respective observations. This report includes the following points: 1) The Introduction presents the company and the sector to which it belongs, 2) The object of the work or consulting, 3) The work plan carried out by the consulting group, 4) The identification of the company, 5) Brief financial analysis, 6) Presentation and consolidated analysis of RISE (risks and strengths), 7) Analysis by factor and dimension, 8) Path of innovation and business sustainability (RISE) 9) Recommendations to the manager for the implementation of RISE 10) Conclusions 11) References

KEY WORDS

Route, Innovation, Sustainability, plan, Schedule, environment, competition, matrix

CONTENIDO

TABLA DE ILUSTRACIONES	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETO DE LA CONSULTORIA	7
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
3. PLAN DE TRABAJO	8
4. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	10
5. ANALISIS FINANCIERO	11
6. PRESENTACIÓN Y ANALISIS CONSOLIDADO RISE (RIESGOS Y FORTALEZAS)	15
6.1. Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE:	17
6.1.1. Riesgos:	19
6.1.2. Fortalezas:	22
7. ANALISIS POR FACTOR Y DIMENSIÓN:	22
7.1. Indicadores Financieros:	22
7.2. Tecnología:	23
7.3. Nuevos Mercados:	24
7.4. Procesos colaborativos:	24
7.5. Reconocimiento:	25
7.6. Cultura organizacional:	26
7.7. Liderazgo y direccionamiento estratégico:	27
7.8. Producción Sostenible:	28
7.9. Innovación:	28
8. RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)	30
9. RECOMENDACIONES AL GERENTE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RISE:	35
10. CONCLUSIONES	36
11. REFERENCIAS	37

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ficha Identificación de la empresa Logia 3 S.A.S.....	10
Ilustración 2: Información financiera de 1 de enero 2016 a 31 de diciembre de 2019.....	11
Ilustración 3: Indicadores financieros de 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019	12
Ilustración 4:Indicadores financieros del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019.....	14
Ilustración 5: Consolidado Factores RISE Radar.....	16
Ilustración 6: Consolidados factores RISE Barras	17
Ilustración 7: Consolidado Dimensiones y Factores	18
Ilustración 8: Consolidado de factores y dimensiones	19
Ilustración 9: Factor Indicadores financieros	23
Ilustración 10: Factor Tecnología.....	23
Ilustración 11: Factor Nuevos Mercados	24
Ilustración 12: Factor Procesos Colaborativos	25
Ilustración 13: Factor Reconocimiento	26
Ilustración 14: Factor Cultura Organizacional.....	27
Ilustración 15: Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico.....	27
Ilustración 16: Factor Producción Sostenible	28
Ilustración 17: Factor Innovación	29
Ilustración 18: Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE - Logia 3 S.A.S.....	32
Ilustración 19: Cronograma RISE - Logia 3 S.A.S.....	34

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad por acciones simplificadas Logia 3 se constituye legalmente en el año 2011, con el objeto social de desarrollar proyectos e ideas enfocadas hacia el sector de la construcción, donde los principales servicios que presta la compañía corresponden a la Gerencia de proyectos, Interventoría, soluciones integrales, consultorías, construcción sostenible y suministro de obras civiles, donde los mayores clientes han sido en el sector público que es uno de los mayores contratantes, generadores de empleo y el sector privado.

La compañía cuenta con un grupo multidisciplinario de profesionales de diferentes ramas del conocimiento que le permite prestar los servicios de manera integral, con altos estándares de calidad en el desarrollo, materialización de obras civiles, mantenimientos, adecuaciones, remodelaciones, proyectos especiales, abarcando un buen porcentaje de los renglones del sector de construcción que le permite a la organización cumplir con la misión de ofrecer servicios de construcción, consultoría interventoría, suministros de obras civiles y soluciones integrales destacándose por el reconocimiento y la excelencia en el mercado, obteniendo como logros la satisfacción de los requisitos de los clientes, el fortalecimiento de los lazos empresariales lo cual ha permitido generar confianza y crecimiento de todos los interesados que participan en los proyectos.

Logia 3 se proyecta al año 2022 como la empresa líder en la prestación de servicios de construcción, consultoría, interventoría, suministro de obras civiles y soluciones integrales en el mercado nacional, donde la satisfacción del cliente y el bienestar de los trabajadores serán las prioridades fundamentales, lo anterior debido a que cada día tiene mayor presencia en el sector de la construcción dado los contratos que se encuentra actualmente ejecutando que le permite soportar cada día mayor experiencia que la acredita, le da mayor competitividad y presencia a nivel local, departamental y nacional.



Rise

Los principales clientes son la Alcaldía Mayor de Bogotá, Bienestar Familiar, Agencia Nacional de Minería, Fon tur, Superintendencia de Sociedades, Secretaria Distrital de salud, donde la compañía ha prestado un excelente servicio.

2. OBJETO DE LA CONSULTORIA

Aplicar el modelo RISE para ubicar el nivel de innovación y sostenibilidad, que permita formular una ruta de tal manera que la empresa sea competitiva y sostenible en el tiempo

2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Aplicar con los colaboradores o personal encargado por la Gerencia los factores, dimensiones y descriptores del RISE
- ✓ Realizar una reunión de explicación del modelo RISE
- ✓ Formular una ruta de innovación y sostenibilidad de acuerdo a los resultados del RISE

3. PLAN DE TRABAJO

Selección de la empresa, se realiza una primera reunión el día 11 de agosto entre los miembros del grupo para seleccionar la empresa a la que se le aplicara el modelo RISE.

El día 14 de agosto recibimos carta de parte de la Gerencia de la empresa LOGIA TRES ASOCIADOS S.A.S indicándole a la universidad EAN que autoriza a los miembros del equipo para que apliquen el modelo RISE como parte de su formación en Consultor de Innovación y Sostenibilidad Empresarial.

El día 15 de agosto recibimos los estados financieros de los años 2016 hasta 2019 para el diligenciamiento y cálculo de los indicadores financieros.

El día 18 de agosto tuvimos nuestra primera reunión con la Gerente para presentación del equipo de trabajo y el alcance de la consultoría.

El día 20 de agosto nos reunimos para analizar los resultados de los indicadores financieros.

El día 21 de agosto se envía primer avance del desarrollo de la guía #1 de identificación y datos financieros para retroalimentación de parte del tutor.

El día 27 de agosto se envía el entregable final de la guía #1 incluyendo las correcciones indicadas por el tutor.

El 02 de septiembre se realiza reunión con el gerente o su delegado y con las personas que manejan cada uno de los factores del RISE para diligenciar la matriz en Excel.

El 07 de septiembre nos reunimos para realizar el Análisis integral del modelo RISE.

El día 10 de septiembre Se diligencia la información del Excel en la plataforma: rise.universidadean.edu.co

El día 12 de septiembre se realiza el análisis y de las debilidades y fortalezas de cada factor y se sacan las conclusiones sobre el análisis de la aplicación del modelo RISE.

El día 17 de septiembre se envía el informe final de la guia#2 par valoración de parte del tutor.

El día 20 de septiembre se elaboran las estrategias y actividades creativas de alto impacto y se evalúa la viabilidad para su implementación.

El día 24 de septiembre se entrega la Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial (RISE) con su cronograma de implementación.

El día 25 de septiembre se realiza reunión con el tutor para la retroalimentación de los avances entregados.

El día 30 de septiembre se integra las actividades de la guía 1, 2 y 3 y se elabora un resumen del trabajo tanto en español como en inglés con 200 palabras máximo y con mínimo 3 y máximo 6 palabras claves de manera clara.

El día 06 de octubre se entrega al tutor el reporte integrado de las guías 1, 2 y 3.

El día 23 de octubre recibimos la retroalimentación del reporte final integrado por parte del tutor.

El día 04 de noviembre se elaboran las diapositivas para la presentación final de la implementación del modelo RISE.

El día 27 de noviembre se realiza la presentación final de la implementación del modelo RISE a los Gerentes de las empresas, los tutores y compañeros del seminario.

4. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Ilustración 1: Ficha Identificación de la empresa Logia 3 S.A.S.

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)				
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL				
VERSION 5: JUNIO 16.2020				
Herramienta para el análisis situacional preliminar de la empresa.				
Datos básicos de la empresa				
IDENTIFICACIÓN				
Detalle informativo de la empresa				
Nombre empresa :	LOGIA 3 ASOCIADOS S.A.S.			
Nombre comercial reconocido	LOGIA 3			
Fecha de creación :	2011			
Nit :	900436622-8			
Código CIIU :	4290			
Actividad principal :	Construcción de otras obras de ingeniería civil			
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	EHIDA JULIET RAMIREZ GUINA			
Nombre Contacto:	EHIDA JULIET RAMIREZ GUINA			
Datos Contacto (correo, celular)	3118091853			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	Número de trabajadores entre OPS y de planta 32			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	3	4	24	1
Dirección y Ciudad :	CARRERA 51 64 83 OFICINA 201 - Bogotá			
Teléfonos, fijo y móvil	3118091853			
Página Web :	http://logia3.com/			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido	X	X	X	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	1. Construcción: Desarrollo de obras civiles, mantenimiento y adecuaciones, remodelaciones y proyectos especiales. 2. Interventoría: Vigilancia a los proyectos desde lo técnico, administrativo y jurídico. 3. Gerencia de proyectos: Planeación y administración de recursos focalizados al logro de objetivos de proyectos de clientes.			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	AC2R Ingeniería y proyectos SAS, 2C Ingenieros SAS, Carlos Arturo Vergara Negrete, YOHAN FAHIR BERMÚDEZ PARRA, CLEMENTE ALFREDO BUITRAGO AMARILLO			

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz "Identificación y datos financieros" de la Universidad EAN.

5. ANALISIS FINANCIERO

Ilustración 2: Información financiera de 1 de enero 2016 a 31 de diciembre de 2019

EMPRESA: LOGIA 3 S.A.S.				
NIT: 900436622-8				
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles o Millones de COP. MARCAR EN ROJO CUAL)	2016	2017	2018	2019
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADO)				
TOTAL ACTIVOS	656	792	1010	1044
PATRIMONIO	641	776	991	980
INGRESOS OPERACIONALES	323	353	687	1756
UTILIDAD BRUTA	287	307	635	1471
UTILIDAD OPERACIONAL	211	214	292	207
GANANCIAS Y PERDIDAS	207	227	196	139
COSTOS	36	46	51	285
GASTOS	76	93	358	1291
EBITDA	260	256	416	323

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros (Logia 3 S.A.S., 2016 - 2019).

El activo ha crecido en los últimos cuatro años el 60%, esto se ve reflejado en las variaciones porcentuales entre comparativo 2016 y 2019. Se puede observar que entre los años 2016, 2018 y 2019 la variación porcentual es positiva y se ubica entre el 28 y 21% de crecimiento. Sin embargo, los activos entre el año 2018 y 2019 crecen un 3%. Esta disminución de crecimiento en la tendencia en los últimos cuatro años se presenta por que para este último año no se adquieren activos representativos como en años anteriores. El único activo que se adquiere es una licencia de un programa contable Word Office.

El patrimonio de la empresa presenta un crecimiento positivo entre el 21 y 28% en lo correspondiente a las variaciones porcentuales de los años 2016 a 2018, sin embargo, el patrimonio entre los años 2018 y 2019 se ve disminuido en 1%, lo anterior se debe a una repartición en utilidades por valor de 250 millones de pesos.

Los ingresos operacionales presentan en los últimos cuatros años un crecimiento positivo el cual en términos porcentuales crece 16% entre 2016 y 2017; 95% entre 2017 y 2018 y 156% entre 2018 y 2019. Lo anterior obedece a que entre los conceptos más representativos de las actividades de la empresa que más generan ingresos para el último año son: Las de servicios de

obra con 444 millones; servicios de administración con 557 millones; servicios de consultoría con 211 millones y servicios de interventoría con 498 millones.

Ahora bien, para los gastos se puede observar que han crecido notoriamente en el último año pasando de 358 millones a 1291 millones en el último año, representado en una variación negativa de 261%. Este incremento obedece a que entre gastos de personal y honorarios se cancelaron 329 millones. Por servicios se cancelaron 270 millones y el mayor rubro es el de gastos diversos el en el cual se cancelaron 585 millones.

Analizando el indicador financiero EBITDA podemos observar que para los primeros años es alto gracias al elevado grado de apalancamiento sin embargo la capacidad real de la empresa de obtener beneficios se ve reducida considerablemente. Se puede observar que las ganancias de la compañía antes de interés, impuestos, depreciaciones y amortizaciones es alta para los primeros años

Ilustración 3: Indicadores financieros de 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019

PERFIL FINANCIERO				
INDICADORES	2016	2017	2018	2019
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	32,14	27,02	28,91	19,84
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	32,31	29,31	19,75	14,16
MARGEN NETO	64,09	64,46	28,50	7,90
MARGEN BRUTO	88,85	87,04	92,52	83,75
MARGEN OPERACIONAL	65,33	60,67	42,53	11,79
MARGEN EBITDA	80,50	72,58	60,59	18,39

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros (Logia 3 S.A.S., 2016 - 2019)

El retorno sobre activos nos permite medir la rentabilidad o los beneficios generados por el activo total. Como se puede observar este indicador presenta una pendiente negativa en los últimos cuatro años. Lo anterior obedece a que el Core del negocio no depende de los beneficios generados por los activos de la organización. Como se observó anteriormente los activos no presentaron un crecimiento entre 2018 y 2019, lo anterior a que la empresa no adquirió activos para este último año.

Sobre el indicador de retorno sobre el capital se puede observar que los fondos invertidos por los accionistas en la operación están generando un rendimiento cada vez menor a los accionistas. Lo anterior obedece a repartición de dividendos.

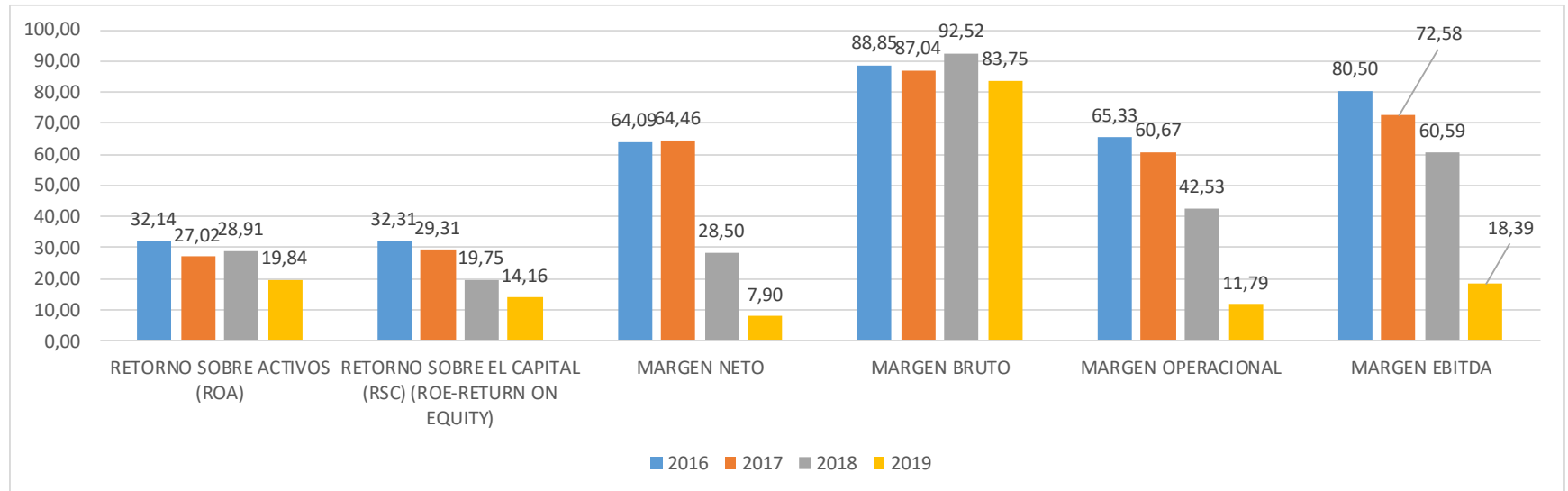
Sobre el margen neto se puede observar que en los último cuatro años el indicador cada vez es menor, lo anterior pone en evidencia que la empresa está perdiendo capacidad de transformar los ingresos recibidos en beneficios, es decir no está efectuando un buen control de costes.

Sobre el indicador de Margen Bruto se evidencia que por cada 100 pesos obtenido como ingreso de la operación le queda a la empresa 83 pesos de utilidad. Lo anterior para el último año de análisis.

En referencia al margen operación, que no, es más, que comparar la utilidad operacional sobre los ingresos operacionales se puede mencionar que por cada 100 pesos obtenidos como ingresos operacionales se obtiene 10 pesos como utilidad después de restar los costos y los gastos operacionales.

Sobre el margen EBITDA, que es comparar el EBITDA sobre los ingresos operacionales se puede decir que por cada 100 pesos recibidos como ingreso operacional se reciben 10 pesos de utilidad después de restar gastos y costos operacionales excluyendo el efecto contable de la depreciación y amortización.

Ilustración 4: Indicadores financieros del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019.



Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz “Identificación y datos financieros” de la Universidad EAN.

Aunque los indicadores son positivos se observa que en los últimos cuatro años presentan una tendencia a disminuir, lo que se ve reflejado en los gráficos con pendientes negativas. Lo anterior lo debe analizar la organización con el fin de determinar qué circunstancias operativas, o de ingreso a nuevos negocios está generando poca rentabilidad y una alta carga de costos y gastos que pueden llegar amenazar la viabilidad de la operación.

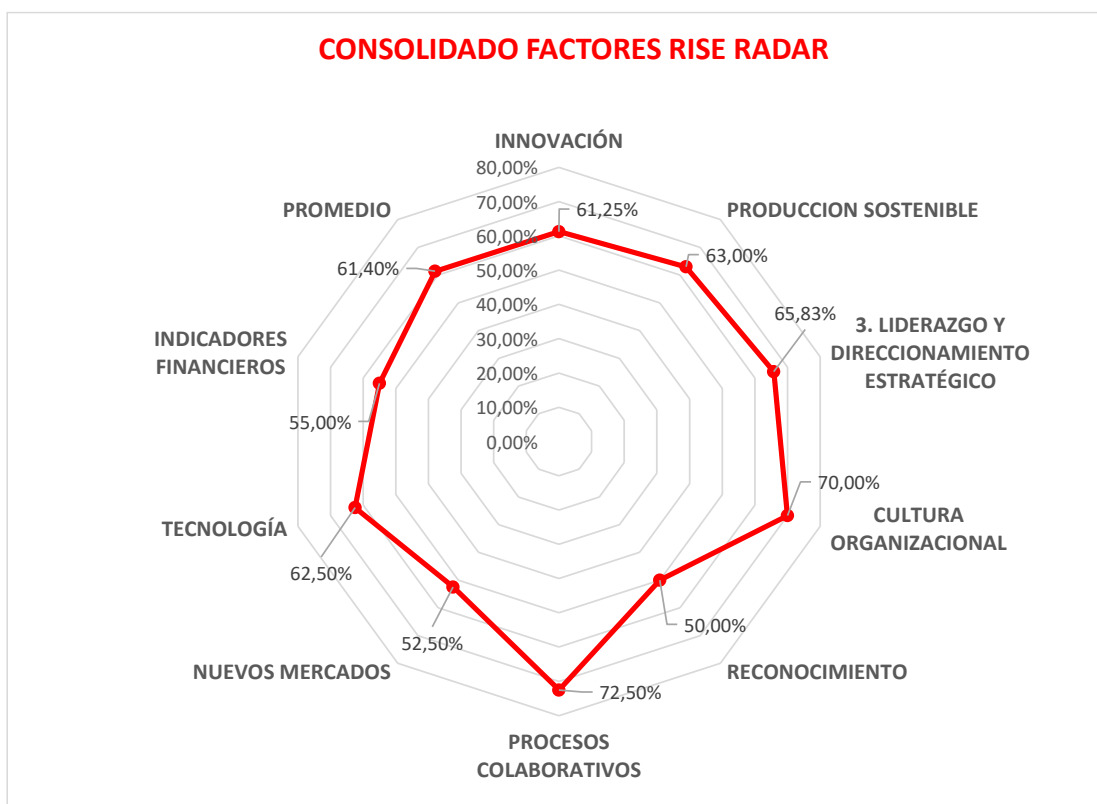
6. PRESENTACIÓN Y ANALISIS CONSOLIDADO RISE (RIESGOS Y FORTALEZAS)

En el proceso de identificación de riesgos y fortalezas en la empresa Logia 3 S.A.S. se puede observar que los promedios obtenidos como resultado de la implementación de la herramienta RISE en el factor “Procesos colaborativos” es decir, todo lo relacionado con la mejora de procesos y procedimientos productivos y administrativos, con el acceso a nuevos mercados y a la proyección de Logia 3 S.A.S. con las necesidades universales de sustentabilidad y sostenibilidad (Gómez-Patiño, 2011), presenta una calificación de (72,5%), y el factor de “Cultura organizacional” o el patrón de premisas básicas que los colaboradores de la empresa invento, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna (Arboleda-Posada y Lopez-Ríos, 2017) y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y por ende de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984; Pérez-Uribe, 2012b), presenta una calificación de (70%). (Ilustración 1). Lo anterior demuestra claramente, que estos componentes contienen las fortalezas que le permiten a la empresa impactar positivamente la sostenibilidad empresarial y mejorar el desempeño empresarial.

Ahora bien, analizando las bajas calificaciones que arroja la herramienta se puede observar como posibles riesgos los factores de: “Reconocimiento” o la acción de distinguir a una persona o grupo de personas o a una institución entre las demás como consecuencia de sus características, rasgos o esfuerzos realizados por ir más allá de la labor propia de la misión o el cargo. Factor que presenta una calificación de 50%, con esta calificación podemos intuir que los integrantes de Logia 3 S.A.S. deben garantizar unas condiciones de liderazgo hacia la motivación intrínseca, que este sustancialmente influenciada por el grado de apoyo que se dé a la autonomía, es decir, que el individuo en una posición de autoridad tome en cuenta la perspectiva del otro, reconozca sus sentimientos así sean negativos, le proporcione información pertinente, oportunidades para decidir, sin utilizar lenguaje coercitivo (Restrepo y Ramírez, 2014).

Con respecto a “Nuevos Mercados” o la capacidad que tienen las organizaciones, en esta caso Logia 3 S.A.S. para entregarles a los clientes (Kotler, Dipak y Maesincee, 2002) productos que superen la satisfacción de sus necesidades y expectativas, diferenciados de la competencia, en términos de aquellos aspectos que agreguen valor y le permitan el dominio de un mercado no explotado (Coca, 2008), la herramienta otorga una calificación de 52.5% y por último el factor de “Indicadores Financieros” o la relación entre cifras obtenidas de los estados financieros y los informes contables de Logia 3 S.A.S. con el propósito de reflejar en forma objetiva, el comportamiento empresarial (Mancha, Moscos y Santos, 2015), presenta una calificación de 55%. (Ilustración 1).

Ilustración 5: Consolidado Factores RISE Radar

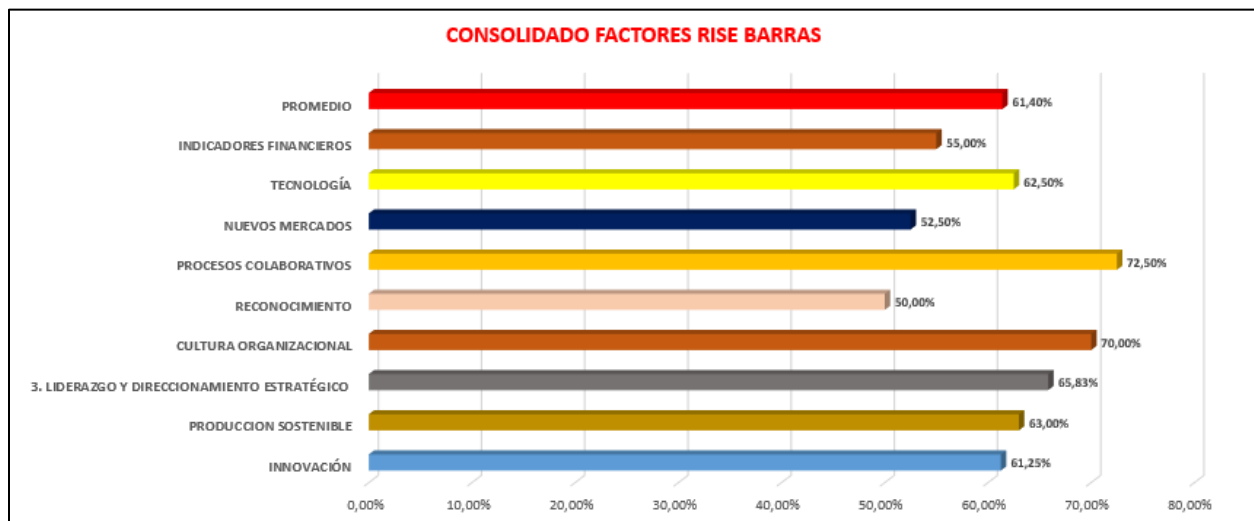


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez -Uribe et al., (2020)

6.1. Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE:

Los niveles más bajos de acuerdo con la calificación de la herramienta “Matriz RISE” sobre Factores son: Reconocimiento, Nuevos Mercados e Indicadores Financieros. (Ilustración 2). Con relación al factor “Reconocimiento” y de acuerdo con la calificación obtenida, se intuye que en Logia 3 S.A.S., para el descriptor “Felicidad en el trabajo” el factor de felicidad para los colaboradores y sus partes interesadas se evidencia de manera informal; para el descriptor “Practicas de Motivación” la empresa cuenta con programas informales reactivos a situaciones que se activan en el entorno sin un foco específico. Con respecto a “Nuevos Mercados” la empresa cuenta con un plan estratégico con enfoque a la sostenibilidad e innovación organizacional para incursionar en nuevos mercados. Con relación al factor “Indicadores Financieros”, descriptor “Impacto en Stakeholders” la empresa está explorando posibilidades de invertir en acciones a partir del dialogo con stakeholders y cuenta con la asignación presupuestal para cumplir con esta actividad. Para el descriptor “Protección y/o recuperación del entorno ambiental” la empresa está explorando posibilidades de invertir recursos. (Ilustración 2).

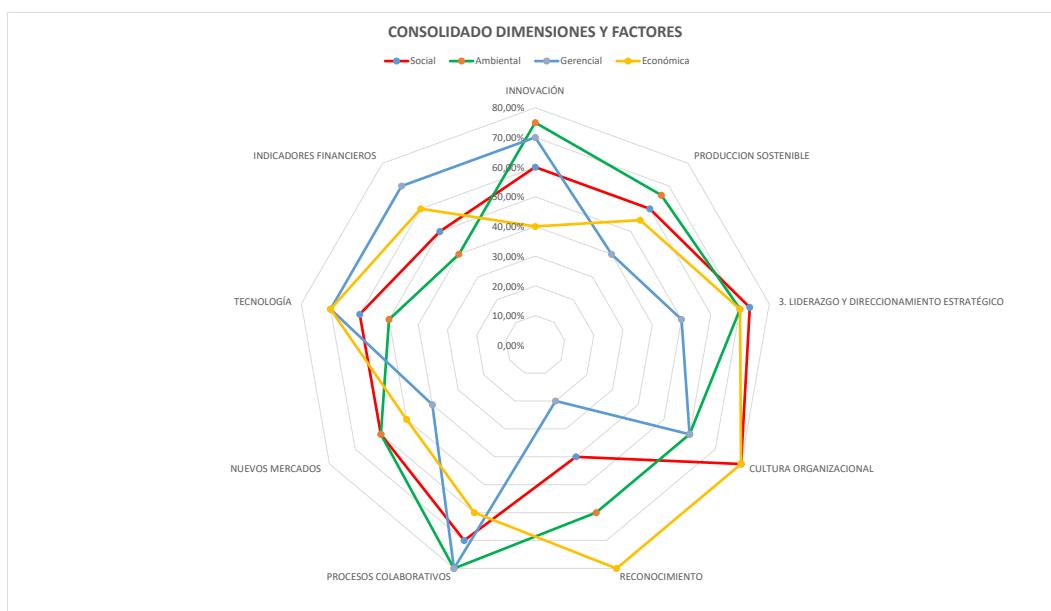
Ilustración 6: Consolidados factores RISE Barras



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

De acuerdo con la Ilustración 3, se puede observar que las dimensiones en la gráfica que se acercan al centro son las que amenazan con convertirse en riesgos potenciales que en caso de materializarse impactarían negativamente la sostenibilidad y el desempeño empresarial. Con respecto a la dimensión social, la cual se encuentra ubicada en el radial del 40%, se evidencia que es débil la gestión en el reconocimiento del personal y de los stakeholders y es fuerte en procesos de cultura organizacional. Con relación a la dimensión ambiental se puede observar que es débil en la asignación de recursos por parte de la empresa y es fuerte en relación con los factores de Innovación y los procesos colaborativos, lo que indica que para Logia 3 S.A.S., es importante explorar las posibilidades de innovar en proyectos que mejoren los procesos, productos, y medio ambiente y demostrar su trabajo en economía circular. En relación con la dimensión “Gerencial” es débil en los procesos de reconocimiento de Stakeholders y en procesos de producción sostenible y es fuerte en procesos colaborativos lo anterior a que establece acuerdos con las partes involucradas, bajo la forma de consorcios, alianzas temporales y franquicias. Estos acuerdos se basan en la confianza y el reconocimiento por la otra parte. En la dimensión económica la empresa es débil en relación con los procesos que tienen que ver con la asignación de recursos para proyectos de innovación y es fuerte en la asignación de recursos para las actividades y procesos de reconocimiento de Stakeholders y Cultura organizacional.

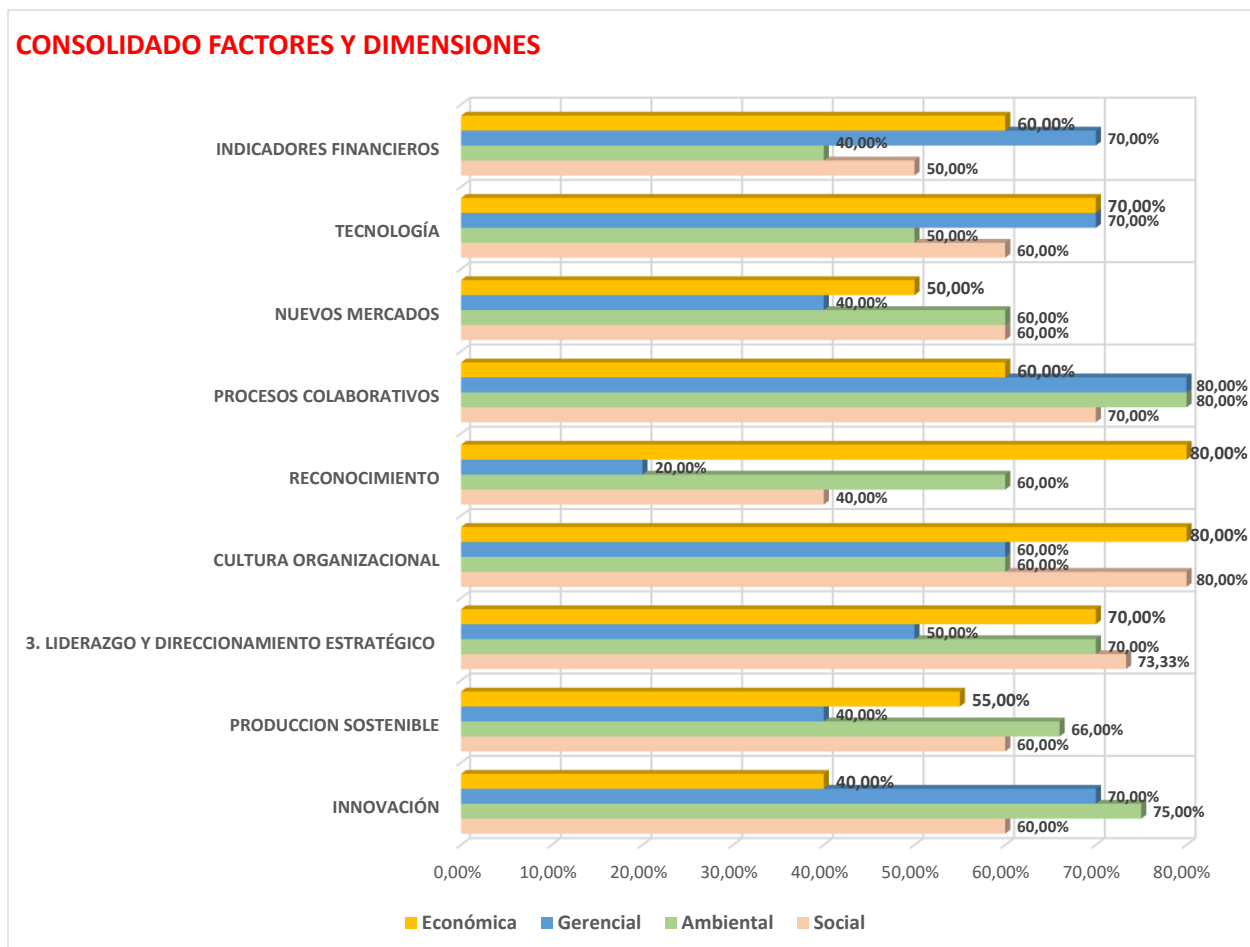
Ilustración 7: Consolidado Dimensiones y Factores



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

En la Ilustración 4 se observa la correlación existente en Factores – Dimensiones y su valoración en riesgos potenciales y fortalezas a dinamizar.

Ilustración 8: Consolidado de factores y dimensiones



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

6.1.1. Riesgos:

Al efectuar el análisis de la información obtenida mediante la herramienta RISE se evidencia lo siguientes riesgos:

En el factor “Innovación”, dimensión “Económica” y descriptor “Creación de valor” Logia 3 S.A.S., califica su actuación en el nivel 2, en este punto se evidencia la creación de políticas y prácticas operacionales que buscan mejorar la competitividad de la organización, sin embargo, la empresa debe dinamizar la creación de valor en busca de mejorar la competitividad, que pueda desarrollar sus productos (bienes y servicios) y estrategias en concordancia con las necesidades de nuevos mercados y le permita redefinir los indicadores de productividad en la cadena de valor con los involucrados. Por estar en un momento de creación y desarrollo de sus procesos, la herramienta le otorga una calificación del 40%. Sumado a esto, se puede deducir que la empresa ha encontrado el modo de mantenerse y de sobrellevar los costos y gastos de la operación para funcionar. Pero, se puede inferir que la empresa con esta calificación no cuenta con un plan estratégico y es el empresario, quien opera la empresa sin detenerse a pensar cómo hacer para crecer en otro mercado o para innovar un producto o servicio.

Con respecto a “Producción sostenible” en la dimensión “Económica” se obtiene una calificación de 55%. Lo anterior a que, aunque existe un presupuesto para un programa de gestión ambiental y se está ejecutando, no hay evidencia documentada de que se esté efectuando un seguimiento a través de indicadores de las acciones de prevención, control y mitigación de impactos ambientales negativos, sumado a lo anterior, Logia 3 S.A.S. manifiesta conocer los beneficios de la economía circular pero no existe evidencia documentada de que se incluye en su modelo de negocio.

En relación con “Liderazgo y Dirección Estratégica”, en la dimensión “Gerencial”, descriptor “Gobierno corporativo” se observa un conjunto de normas, que, aunque no están documentadas, permiten a Logia 3 S.A.S. compartir la responsabilidad de la administración y la toma de decisiones importantes en el proceso de generación de valor.

En cuanto al factor de “Reconocimiento”, dimensión “Social”, descriptor “Felicidad en el trabajo” la calificación otorgada por la herramienta es de 40%. Lo anterior a causa de que el factor de felicidad para los colaboradores y partes interesadas de Logia 3 S.A.S. se observa de manera informal en los procesos de la organización. Además, se observa en la dimensión “Gerencial” y descriptor de “prácticas de motivación” que la empresa cuenta con programas de

motivación informales, que se activan de acuerdo con circunstancias especiales, sin un foco específico, por tal razón el sistema le otorga una calificación de 20%.

Con respecto a “Nuevos Mercados”, en la dimensión “Gerencial”, descriptor “Plan estratégico para entrar a nuevos mercados” la orientación que tiene la empresa sobre nuevos mercados se enfoca a la sostenibilidad e innovación organizacional en nuevos mercados, no obstante, Logia 3 S.A.S. debe orientar sus productos y servicios a nuevos mercados nacionales e internacionales y debe estar en capacidad de reorientar sus productos, servicios y estrategias en correspondencia con las necesidades de los mercados de otros continentes. La herramienta otorga una calificación de 40%.

De acuerdo con, el descriptor de “Estrategia comercial” se observa que el ofrecimiento y comercialización de productos y servicios se hace en un 20% en nuevos mercados. Por lo anterior la herramienta otorga una calificación de 50%. Logia 3 S.A.S. debe estar en capacidad de incursionar en mercados nacionales, internacionales y de otros continentes en una proporción del 20%

Ahora bien, con respecto al factor “Tecnología”, dimensión “Ambiental”, descriptor de “Tecnologías limpias”, la empresa está en proceso de exploración e implementación en tecnologías limpias y esquemas de monitoreo, por lo anterior la herramienta le otorga una calificación de 50%. Se espera que Logia 3 S.A.S. destine recursos para la conformación de un equipo destinado al monitoreo y la adaptación de tecnologías limpias, y ya en funcionamiento el equipo mencionado, debe lograr la capacidad de anticiparse ante los cambios tecnológicos y con un esquema de monitoreo y prospectiva permanente en busca de mejores tecnologías limpias para implementar.

Finalmente, el análisis del factor “Indicadores Financieros”, dimensión “Social”, descriptor “Impacto a los stakeholders”, Logia 3 S.A.S. está explorando la opción de invertir recursos en sus involucrados, como consecuencia, la herramienta otorga una calificación del 50%. Es importante invertir recursos en actividades a partir del dialogo y las necesidades de los Stakeholders, conjuntamente, en la dimensión “Ambiental”, descriptor “Protección y recuperación del entorno” la empresa está explorando las posibilidades de invertir recursos en

acciones de protección y recuperación ambiental, por lo que la herramienta RISE le otorga una calificación de 40%. La empresa debe invertir en actividades de protección y recuperación a partir del dialogo y las necesidades de todos los Stakeholders.

6.1.2. Fortalezas:

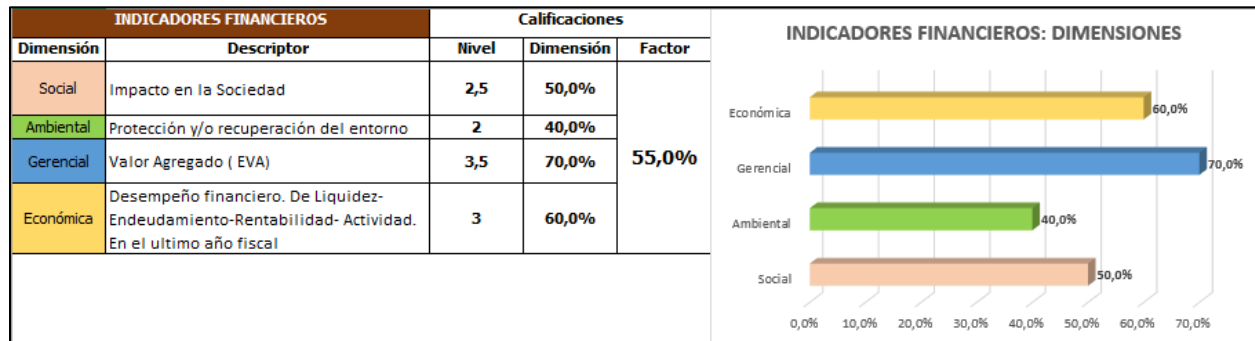
Para definir las fortalezas, el criterio a seguir es considerar todos los factores, dimensiones y descriptores que estén con calificación por encima del 60%. Para el caso de Logia 3 S.A.S y de acuerdo con la calificación e identificación realizada por el equipo de trabajo se considera como fortaleza el factor “Procesos colaborativos” con una calificación de 72.5%. Cabe destacar, que la empresa es fuerte en procesos de asociatividad, seguridad en el trabajo, en acuerdos, procesos de negociación y consensos.

7. ANALISIS POR FACTOR Y DIMENSIÓN:

7.1. Indicadores Financieros:

Con respecto al análisis del factor “Indicadores financieros” se puede observar que es uno de los más bajos (Ilustración 5), en el descriptor “Protección y/o recuperación del entorno”, la empresa obtiene el puntaje más bajo, esto debido a que la compañía no ha invertido los suficientes recursos en acciones ambientales, no obstante, están preparando una partida presupuestal para crear un fondo de recuperación de entornos ambientales, su mayor fortaleza en la dimensión gerencial, obedece al positivo retorno sobre activos que han venido creciendo a pesar del comportamiento del mercado.

Ilustración 9: Factor Indicadores financieros

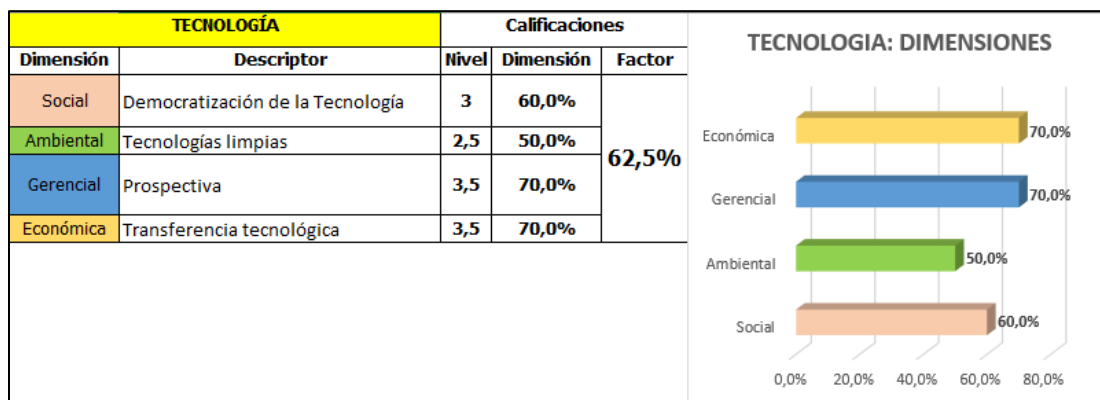


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

7.2. Tecnología:

En relación con el análisis de indicadores tecnológicos se puede observar un menor puntaje (Ilustración 6) en la dimensión “Ambiental” del factor de tecnología dado que la compañía realiza su actividad de acuerdo con las normas ambientales y plan medioambiental nacionalmente, se enfoca en las leyes colombianas referentes a este aspecto dada su razón social. Sin embargo, la compañía en las dimensiones “Gerencial” y “Económica” cuenta con fortalezas ya que está en continua búsqueda de nuevas herramientas tecnológicas, a través de la capacitación de stakeholders más importantes y a su vez se vuelven multiplicadores del conocimiento.

Ilustración 10: Factor Tecnología

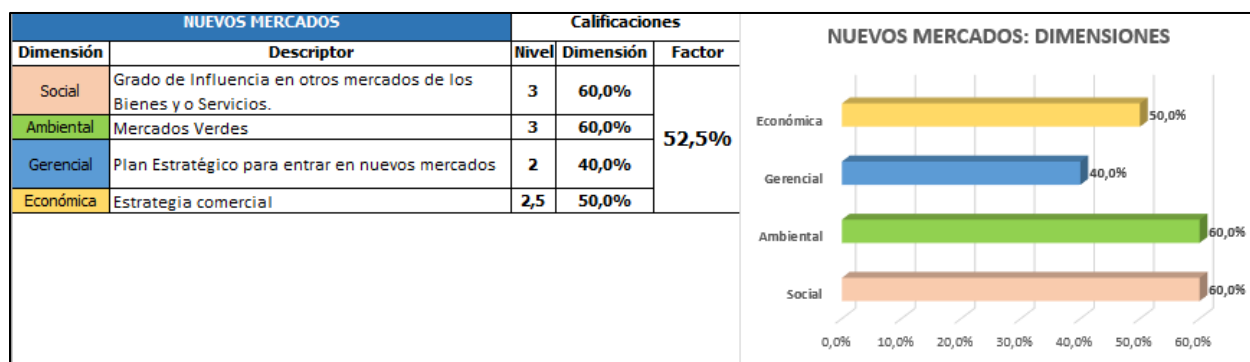


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

7.3. Nuevos Mercados:

De acuerdo con el análisis del factor “Nuevos mercados” se puede observar un menor puntaje (Ilustración 7), en la dimensión “Gerencial” en el descriptor “Plan Estratégico” para entrar en nuevos mercados, se da debido a que es una compañía muy joven que aún se está posicionando en su nicho de mercado, razón por la cual aún está explorando algunos nuevos mercados en forma paulatina, dado los actuales condiciones de pandemia, sin embargo se evidencia en las dimensiones de lo “Social” y “Ambiental” una fortaleza debido a la aplicación de las normas medioambientales establecidas por el gobierno nacional y al posicionamiento en clientes a nivel nacional.

Ilustración 11: Factor Nuevos Mercados

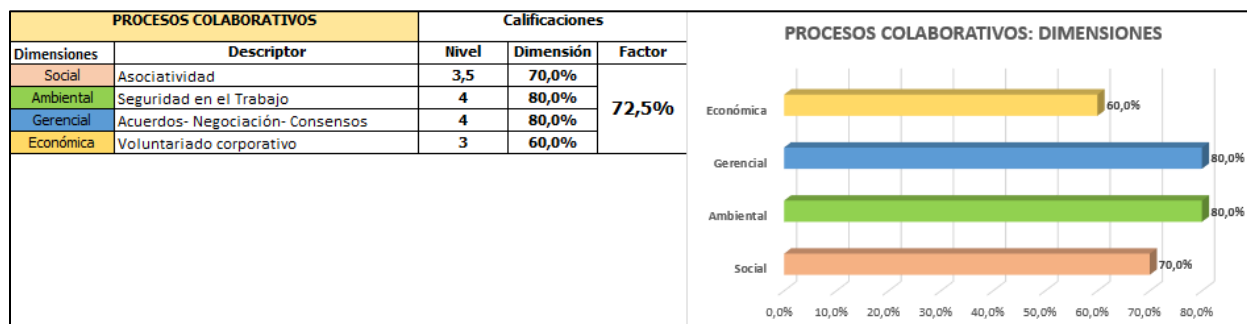


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

7.4. Procesos colaborativos:

Se observa una gran fortaleza en los “Procesos colaborativos” en conjunto, se puede observar en la imagen Ilustración 8, que las dimensiones más fuertes son la “Gerencial y la ambiental”, donde la compañía vela por mantener la confianza establecida con sus stakeholders, dando cumplimiento a los pactos y alianzas establecidas como fuente de creación de valor, se evidencia que en la dimensión “Social y ambiental” disminuye un poco la evaluación, y es consecuencia de no brindar servicios extralegales, sino que la compañía vela por mantener alianzas promovidas y exigidas por el gobierno central, tales como las cajas de compensación, ARL y SENA.

Ilustración 12: Factor Procesos Colaborativos

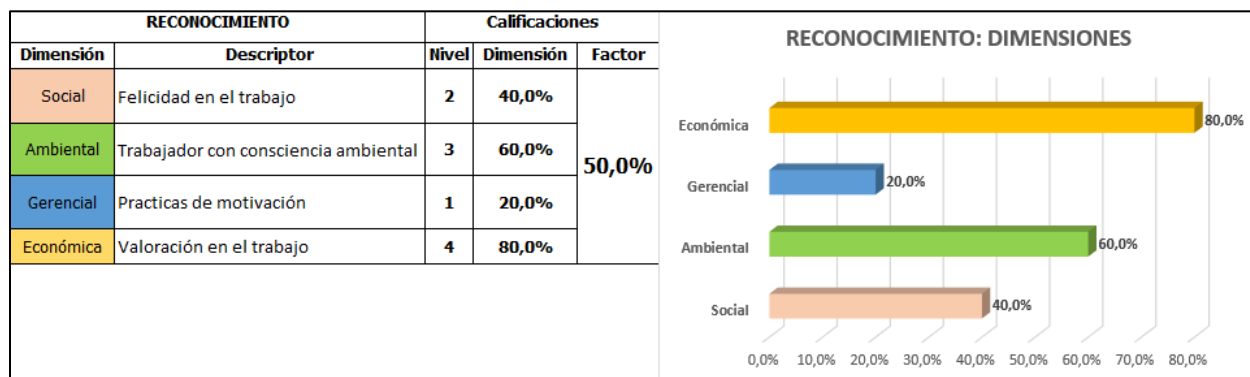


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

7.5. Reconocimiento:

Como se evidencia en la gráfica Ilustración 9, hay una evaluación muy baja en la dimensión “Gerencial”, concerniente a todo lo relacionado a las prácticas de motivación al personal, básicamente solo se ejecutan ocasionalmente, talleres diseñados y aplicados por la entidad de riesgos laborales, hay carencia de coaching, mentoring y actividades planeadas para explotar el potencial de los colaboradores, buscando desarrollarlos no solo a nivel técnico, sino de manera íntegra, sin embargo en este sector se presenta alta rotación de personal, lo que influye en el bajo presupuesto del rubro de desarrollo de personal. La dimensión social asociada a la felicidad en el trabajo, denota una evaluación de cuidado también, máxime cuando un indicador de esta índole puede darle a la compañía una idea del compromiso que pueden llegar a tener sus colaboradores, en un entorno de alto estrés y alta presión como el constructor, la compañía para equilibrar estos niveles, realiza integraciones con los colaboradores y en ocasiones realizan también integraciones familiares para tratar de familiarizarse más con los colaboradores.

Ilustración 13: Factor Reconocimiento

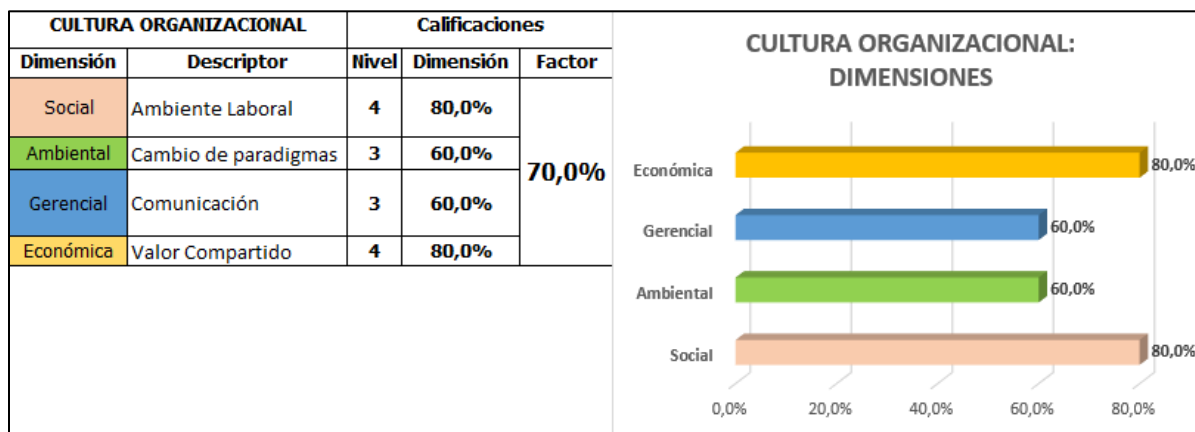


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

7.6. Cultura organizacional:

Este factor en su conjunto denota una alta evaluación, sin embargo, es muy importante fortalecer las dimensiones “Gerencial y ambiental”. En la dimensión “Gerencial” hay oportunidad para mejorar la comunicación de estrategias y objetivos trazados por la compañía desde el nivel gerencial hasta todos los niveles de la compañía, principalmente para asegurarse de que todos sus colaboradores estén alineados con la visión y objetivos estratégicos de la compañía, buscando minimizar el reproceso de actividades y aumentar el rendimiento y eficiencia de los proyectos. En la dimensión “Ambiental”, la cual está relacionada al cambio de paradigmas, se evidencian parcialmente destellos de innovación, debido a que la mayoría de los proyectos se ejecutan de manera tradicional, pero se evidencia una tendencia informal por implementar procesos innovadores en busca de sustentabilidad para la compañía, pero debe buscarse la manera de llevar la sostenibilidad a la estrategia de la compañía.

Ilustración 14: Factor Cultura Organizacional

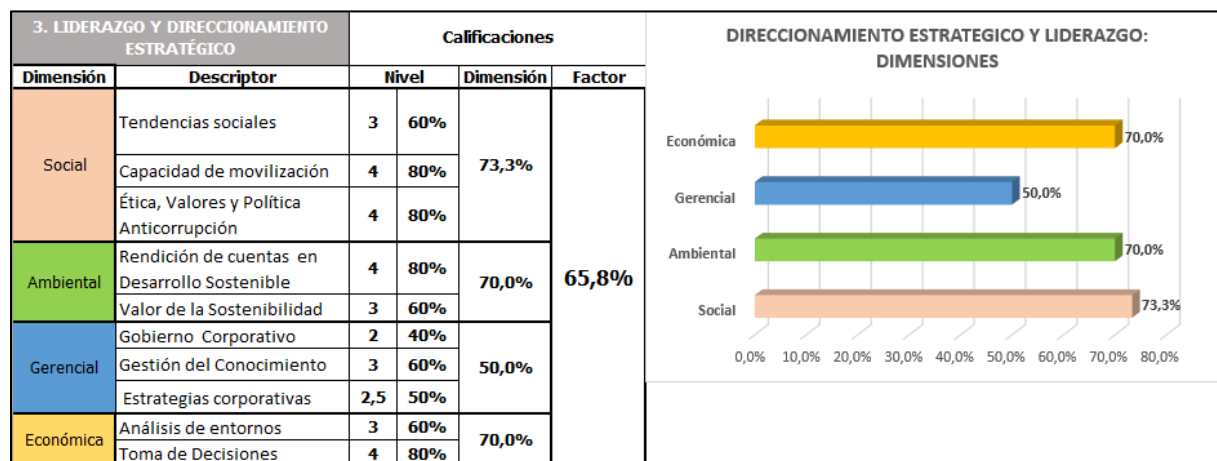


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

7.7. Liderazgo y direccionamiento estratégico:

Se observa que en el factor Liderazgo y direccionamiento estratégico en la dimensión Gerencial, en el descriptor Gobierno Corporativo, la empresa obtiene el puntaje más bajo (40%) (Ilustración 11), esto debido a que no existen documentados normas, principios y procedimientos para regular la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, sin embargo aunque no están documentado aplican algunas normas para la toma de decisiones en la dirección estratégica general, su mayor fortaleza está en la dimensión social por su liderazgo paternalista, muchos de sus empleados están desde el comienzo de la compañía lo que ha permitido que se cree un buen ambiente de trabajo.

Ilustración 15: Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

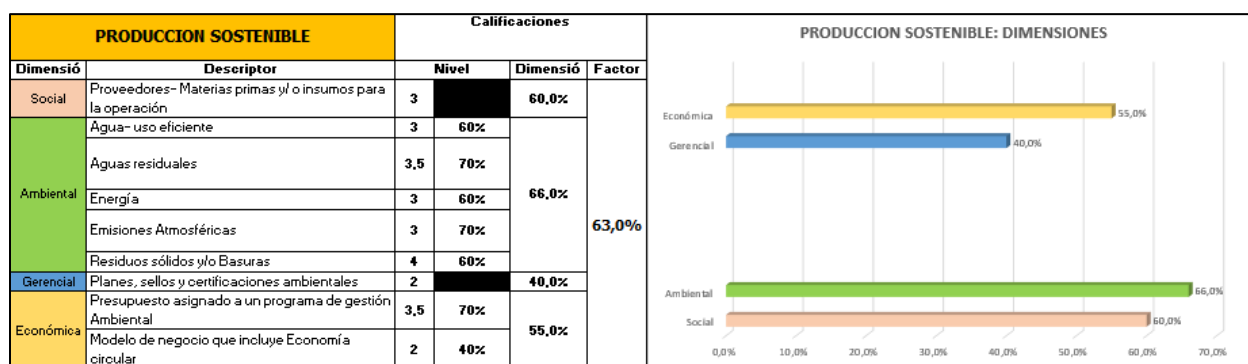


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

7.8. Producción Sostenible:

Se observa que en el factor producción sostenible en la dimensión Gerencial, en el descriptor Planes, sellos y certificaciones ambientales, obtiene el puntaje más bajo (40%) (Ilustración 12), esto debido a que la empresa no tiene ningún sello ambiental, sin embargo tiene experiencia en el diseño, desarrollo y construcción de proyectos que manejan los parámetros y lineamientos de sostenibilidad, bioclimática, gestión energética y ahorro de agua, así como del proceso de certificación de edificio sostenible, su mayor fortaleza está en la dimensión ambiental por sus buenas prácticas de consumo de agua, gestión de las aguas residuales y su programa de manejo de residuos sólidos.

Ilustración 16: Factor Producción Sostenible

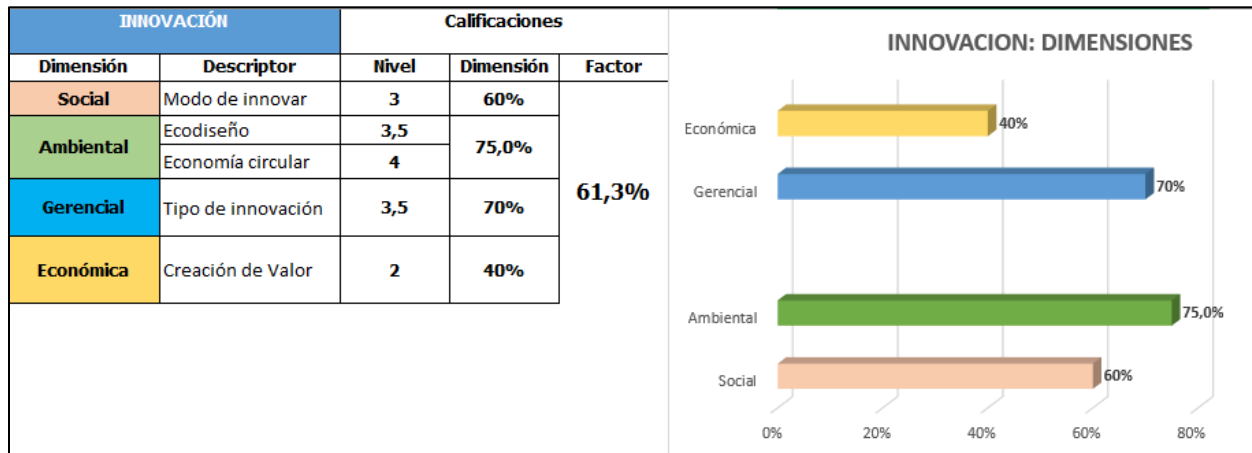


Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

7.9. Innovación:

En el factor innovación se observa en la dimensión Económica, en el descriptor creación de valor, obtiene el puntaje más bajo (40%),(Ilustración 13), esto debido a que no existen políticas definidas y prácticas operacionales en aras de mejorar la competitividad, sin embargo por iniciativas gerenciales se realiza benchmarking externo para identificar los nuevos procesos de innovación exitosos de otras compañías y revisar si el presupuesto disponible alcanza para la implementación, su mayor fortaleza está en la dimensión ambiental especialmente por el uso de energías alternativas (fotovoltaica) para el desarrollo de varios procesos.

Ilustración 17: Factor Innovación



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

8. RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)

El modelo de innovación y sostenibilidad empresarial RISE tiene como objetivo la evaluación empresarial de la empresa LOGIA 3 S.A.S. Es decir, diagnosticar las actuales prácticas de gestión y evidenciar debilidades, fortalezas y proponer metas que permiten alcanzar un nivel deseado hacia la ruta de la innovación y sostenibilidad empresarial. Esta ruta le entrega al empresario una guía práctica para elevar los procesos operativos, tácticos y estratégicos a un mejor nivel en las dimensiones social, ambiental, económica y gerencial.

El análisis indica lo siguiente: Con relación a los indicadores financieros, se debe establecer un plan consensuado con los principales stakeholders para la creación de un fondo que permita en el mediano plazo efectuar inversiones en protección y recuperación del medio ambiente, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica. Además, se debe institucionalizar el manejo de indicadores de desempeño financiero y el establecimiento de un fondo para invertir en acciones de forma tal que los socios de la compañía estén de acuerdo.

Con relación a la tecnología se debe establecer alianzas estratégicas con servicios de consultoría, realizando primeramente un diagnóstico del estado actual de las tecnologías implementadas, con indicadores de cumplimiento y necesidad de implementar cambios en busca de optimización amigable con el ambiente.

En referencia a nuevos mercados se debe establecer alianzas estratégicas con servicios de consultoría de marketing, con el fin de optimizar los objetivos y las estrategias de la compañía.

Ahora bien, de acuerdo al factor de reconocimiento del personal en las dimensiones gerencial y social la empresa debe realizar sesiones de coaching, mentoring y actividades planeadas para explotar el potencial de los colaboradores, buscando desarrollarlos no solo a nivel técnico, sino de manera integral, también, se debe evaluar el grado de felicidad de los colaboradores, realizar un benchmarking salarial y ajustar si es requerido, implementar el incremento salarial por antigüedad (cada 5 años).

Con respecto a Liderazgo y Direccionamiento Estratégico en la dimensión gerencial se debe impartir formación a los directivos en metodologías (Modelos de gobiernos corporativos) probadas en diversas empresas exitosas y mercados alrededor del mundo. Se debe suscribir alianzas con universidades para elaborar el diseño y la implementación de un modelo de un gobierno corporativo adecuado a la operación de la empresa Logia 3 S.A.S. que contemple mecanismos adecuados en la toma de decisiones, monitoreo de la operación y adecuada definición de roles y responsabilidades en los más altos cargos de la organización. Esta alianza da como resultado una consultoría que acompañara el proceso de desarrollo y mejoramiento del modelo de gobierno corporativo actual. y que forme un equipo de facilitadores al interior de la organización que garanticen la continuidad de la propuesta.

Con relación a la producción sostenible en las dimensiones gerencial y económica se debe lograr la identificación y cumplimiento de las normas de conservación del medio ambiente que le

aplican a la categoría empresarial de Logia 3 S.A.S. y hacer una diferencia en el impacto ambiental de los productos y servicios que cumplen con estos criterios, en relación con otros similares, asimismo, se debe contratar un organismo de certificación que una vez verificado la conformidad de los productos y bienes de Logia 3 S.A.S con los criterios ambientales correspondientes, otorguen el derecho de uso del sello ambiental colombiano. De modo similar, se debe elaborar un programa de seguimiento y monitoreo que cuente con los indicadores que permitan evaluar las acciones de prevención, control y mitigación de impactos ambientales negativos.

En relación con Economía Circular se debe diseñar un programa que contenga formación, desarrollo y conformación de equipos de facilitadores que garanticen la continuidad del programa.

En lo concerniente a innovación empresarial en la dimensión económica, se debe desarrollar un modelo de gestión de la innovación que contenga la definición y caracterización de los desafíos de Logia 3 S.A.S., la generación de ideas de negocio, la valoración y definición de los criterios de las ideas, el diseño y desarrollo del prototipo, y la estimación de recursos y lanzamiento de la innovación.

Finalmente, el costo de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial para Logia 3 S.A.S. es de 17.000 dólares en pesos colombianos \$ 65.848.000.

Ilustración 18: Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE - Logia 3 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 (por año)		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				US \$	HUMANOS		
Indicadores financieros	AMBIENTAL	Establecer un plan consensuado para la creación de un fondo común para invertir en acciones y poder invertir en protección y recuperación del medio ambiente de tal manera que la compañía en un futuro a corto plazo cuente los recursos para invertirlos en estas actividades	2	\$	Comité financiero	5	Gerente Financiero
	SOCIAL						
Tecnología	AMBIENTAL	Establecer alianzas estratégicas con servicios de consultoría, realizando primeramente un diagnostico del estado actual de las tecnologías implementadas, con indicadores de cumplimiento y necesidad de implementar cambios en busca de optimización amigable con el ambiente.	4	\$ 3.000	Trabajadores externos	4	Gerente general y Gerente de operaciones
Nuevos mercados	GERENCIAL	Establecer alianzas estratégicas con servicios de consultoría de marketing, con el fin de optimizar los objetivos y las estrategias de la compañía.	3	\$ 3.670	Trabajadores internos	1.5	Gerente General; Gerente de Mercado y comité directivo
Reconocimiento	GERENCIAL	Establecer sesiones de coaching, mentoring y actividades planeadas para explotar el potencial de los colaboradores, buscando desarrollarlos no solo a nivel técnico, sino de manera integral.	1	\$ 2.399	Alianza Coaching, Mentoring y Psicotecnia con instituciones académicas reconocidas	1	Gerente RRHH y Coach externo
	SOCIAL	Evaluar el grado de felicidad de los colaboradores, realizar un benchmarking salarial y ajustar si es requerido, implementar el incremento salarial por antigüedad (cada 5 años).	1			1	
Liderazgo y Dirección Estratégico	GERENCIAL	Formación a los directivos en metodologías (Modelos de gobiernos corporativos) probadas en diversas empresas exitosas y mercados alrededor del mundo. Diseño e implementación de un modelo de un gobierno corporativo adecuado a la operación de la empresa Logia 3 S.A.S. que contemple mecanismos adecuados en la toma de decisiones, monitoreo de la operación y adecuada definición de roles y responsabilidades en los mas altos cargos de la organización. Contratar consultoría que acompañe el proceso de desarrollo y mejoramiento del modelo de gobierno corporativo actual, y que forme un equipo de facilitadores al interior de la organización que garanticen la continuidad de la propuesta. Tiempo requerido en hora consultor es de 40 horas.	1	\$ 1.200	Alianza Coaching, Mentoring y Psicotecnia con instituciones académicas reconocidas	3	Gerente General, Gerente de Gestión Humana y Consultor externo
Producción Sostenible	GERENCIAL	Identificación y cumplimiento de las normas de conservación del medio ambiente que le aplican a la categoría empresarial de Logia 3 S.A.S. y hacer una diferencia en el impacto ambiental de los productos y servicios que cumplen con estos criterios, en relación a otros similares. Contratar un organismo de certificación que una vez verificado la conformidad de los productos y bienes de Logia 3 S.A.S con los criterios ambientales correspondientes, otorguen el derecho de uso del sello ambiental colombiano.	2	\$ 4.000	Consultor externo	12	Gerente General, Gerente de Gestión Humana y Consultor externo
	ECONOMICA	Elaborar un programa de seguimiento y monitoreo que cuente con los indicadores que permitan evaluar las acciones de prevención, control y mitigación de impactos ambientales negativos. Diseñar un programa de Economía Circular que contenga formación, desarrollo y conformación de equipos de facilitadores que garanticen la continuidad del programa. Tiempo requerido en hora consultor es de 40 horas.	1	\$ 1.200	Alianza Coaching, Mentoring y Psicotecnia con instituciones académicas reconocidas	6	Gerente General, Gerente de Gestión Humana y Consultor externo
Innovación	ECONOMICA	Desarrollar un modelo de gestión de la innovación que contenga la definición y caracterización de los desafíos de Logia 3 S.A.S.; Generación de ideas de negocio; valoración y definición de los criterios de las ideas; diseño y desarrollo de prototipo, estimación de recursos y lanzamiento de la innovación. Tiempo requerido en hora consultor es de 40 horas.	1	\$ 1.200	Consultor externo	6	Gerente General, Gerente de Gestión Humana y Consultor externo
TOTAL RISE UN AÑO				\$ 17.000			

Pesos Colombianos \$ 65.841.000

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

Ahora bien, el tiempo estimado para implementar la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial es de 12 meses. En el cronograma se observa el tiempo requerido en la implementación de las 9 actividades y la prioridad de cada una de ellas. Destaca que la prioridad está en dinamizar las actividades de reconocimiento del personal, liderazgo y direccionamiento estratégico, producción sostenible e innovación. (Ilustración 2).

Ilustración 19: Cronograma RISE - Logia 3 S.A.S.

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Establecer sesiones de coaching, mentoring y actividades planeadas para explotar el potencial de los colaboradores, buscando desarrollarlos no solo a nivel técnico, sino de manera integral.	1	1	■								
Evaluar el grado de felicidad de los colaboradores, realizar un benchmarking salarial y ajustar si es requerido, implementar el incremento salarial por antigüedad (cada 5 años).	1	1	■											
Formación a los directivos en metodologías (Modelos de gobiernos corporativos) probadas en diversas empresas exitosas y mercados alrededor del mundo. Diseño e implementación de un modelo de un gobierno corporativo adecuado a la operación de la empresa Logia 3 S.A.S. que contemple mecanismos adecuados en la toma de decisiones, monitoreo de la operación y adecuada definición de roles y responsabilidades en los mas altos cargos de la organización. Contratar consultoría que acompañe el proceso de desarrollo y mejoramiento del modelo de gobierno corporativo actual, y que forme un equipo de facilitadores al interior de la organización que garanticen la continuidad de la propuesta. Tiempo requerido en hora consultor es de 40 horas.	1	3		■	■	■								
Elaborar un programa de seguimiento y monitoreo que cuente con los indicadores que permitan evaluar las acciones de prevención, control y mitigación de impactos ambientales negativos. Diseñar un programa de Economía Circular que contenga formación, desarrollo y conformación de equipos de facilitadores que garanticen la continuidad del programa. Tiempo requerido en hora consultor es de 40 horas.	1	6		■	■	■	■	■						
Desarrollar un modelo de gestión de la innovación que contenga la definición y caracterización de los desafíos de Logia 3 S.A.S.; Generación de ideas de negocio; valoración y definición de los criterios de las ideas.; diseño y desarrollo de prototipo, estimación de recursos y lanzamiento de la innovación. Tiempo requerido en hora consultor es de 40 horas.	1	6		■	■	■	■	■	■					
Establecer un plan consensuado para la creación de un fondo común para invertir en acciones y poder invertir en protección y recuperación del medio ambiente de tal manera que la compañía en un futuro a corto plazo cuente los recursos para invertirlos en estas actividades	2	5						■	■	■	■	■		
Identificación y cumplimiento de las normas de conservación del medio ambiente que le aplican a la categoría empresarial de Logia 3 S.A.S. y hacer una diferencia en el impacto ambiental de los productos y servicios que cumplen con estos criterios, en relación a otros similares. Contratar un organismo de certificación que una vez verificado la conformidad de los productos y bienes de Logia 3 S.A.S con los criterios ambientales correspondientes, otorguen el derecho de uso del sello ambiental colombiano.	2	12		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Establecer alianzas estratégicas con servicios de consultoría de marketing, con el fin de optimizar los objetivos y las estrategias de la compañía.	3	1,5									■	■		
Establecer alianzas estratégicas con servicios de consultoría, realizando primeramente un diagnostico del estado actual de las tecnologías implementadas, con indicadores de cumplimiento y necesidad de implementar cambios en busca de optimización amigable con el ambiente.	3	4											■	■

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

9. RECOMENDACIONES AL GERENTE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RISE:

Se recomienda que el liderazgo de las actividades en pro de la implementación de estrategias debe recaer sobre personal calificado en cada una de las áreas a impactar.

Dentro de la Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial: Plan RISE, se recomienda establecer alianzas estratégicas con universidades a nivel de especializaciones y maestrías, con el fin de establecer consultorías específicas en cada área, con el objetivo de disminuir los costos de este rubro.

Se recomienda establecer indicadores de seguimiento, para cada una de las actividades a realizar en pro de la implementación de estrategias, con el fin de conocer el estado y nivel de cumplimiento de cada una de ellas.

Se recomienda ampliar a un mayor nivel de detalle el cronograma planteado, estableciendo responsables y fechas por subactividades, para realizar un seguimiento y control minucioso de las actividades dependientes e independientes, que pueden llegar a atrasar el proyecto de implementación de estrategias.

10. CONCLUSIONES

El modelo RISE, nace de la necesidad de un método que permita una implementación práctica en las empresas, obteniendo de manera oportuna y eficaz, un diagnóstico del nivel de madurez, con el fin de mostrar el camino óptimo para elevar el nivel a una clasificación de talla mundial, este modelo se fundamenta en 3 modelos gerenciales, el Modelo de Modernización para la gestión de las Organizaciones, el Modelo de Innovación Abierta Colaborativa, El modelo de Design Thinking y un estándar internacional, el estándar de medición del Global Reporting Initiative.

Se ha presentado a LOGIA 3 S.A.S, especialmente a su gerente general, el modelo de gestión RISE, con una evaluación desarrollada a nivel de 9 factores correspondientes a innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología, e indicadores financieros, en búsqueda de un acondicionamiento con perfil de clase mundial, contemplando rutas de innovación y sostenibilidad empresarial, donde los factores han sido y deben ser continuamente valorados en las dimensiones social, ambiental, gerencial, económico, con el fin de establecer estrategias y tomas de decisiones transversales que generen valor a todos sus stakeholders.

El análisis y diagnóstico desarrollado a LOGIA 3 S.A.S, le permite a la compañía partir de una evaluación desarrollada de manera integral, generando insumos para establecer una prospectiva estratégica que le permita proyectarse a futuro.

Logia 3 S.A.S. después de utilizar este modelo, cuenta con un diagnóstico inicial de cómo se percibe la empresa en el mercado actual y así determinar las acciones prioritarias que debe desarrollar para adelantarse, y diferenciar su operación de los competidores, generando fidelización con sus clientes.

11. REFERENCIAS

Logia 3 S.A.S. (2016 - 2019). *Estados financieros* . Bogotá.

Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2019). RISE-Applicativo 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.