



**RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:
EXPRESO EL SOL S.A.S.**

**Yuri Andrea Herrera Villarraga¹
Diego Fernando Torres Salas²
Fredy Ancisar Hernandez Romero³**

Septiembre 2023, Bogotá D.C.

RESUMEN

Este informe detalla las actividades realizadas a cabo en la empresa de Transportes de Pasajeros “Expreso del Sol”, donde implementamos la Guía para la Gestión del Modelo de Innovación y Sostenibilidad Empresarial. “Expreso del Sol” es una empresa líder en su sector y se encuentra en la vanguardia de la búsqueda de estrategias que le permitan ser un modelo de rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. A través de esta asesoría, la empresa busca fortalecer sus estándares en aspectos sociales, ambientales, económicos y gerenciales, con el objetivo de consolidar su posición como líder e innovador en la Industria del Transporte de Pasajeros.

En el inicio de la asesoría, establecimos los objetivos que guiarán este diagnóstico. Para asegurar el cumplimiento de estos objetivos, creamos un cronograma detallado de actividades, la primera fase consistió en llevar a cabo un análisis financiero exhaustivo de la empresa con el fin de identificar las tendencias de rentabilidad y evaluar el comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio.

Para integrar un escenario general, se realizaron sesiones de trabajo con las Direcciones y Gerencias de la Compañía. En equipo se diligencio la matriz del Modelo RISE, y se identificaron las fortalezas y

¹ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Inteligencia Comercial y de Mercados

² Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Inteligencia Comercial y de Mercados

³ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Inteligencia Comercial y de Mercados



debilidades de los diferentes factores que componen el modelo, así como sus dimensiones. Este análisis reveló un nivel de madurez del 50,65%.

Con base en este resultado, desarrollamos un Plan de Trabajo que detalla el tiempo, los recursos y el equipo necesario, incluyendo a sus líderes. Este plan tiene como objetivo abordar los factores que tienen un promedio de madurez inferior al 50%. Nuestro objetivo es fortalecer estas áreas débiles y minimizar los riesgos potenciales. De esta manera, buscamos garantizar el cumplimiento de la visión y la planificación estratégica a largo plazo de la empresa.

PALABRAS CLAVES

Modelo RISE, Innovación, sostenibilidad empresarial, transporte de pasajeros, estrategia, riesgos.

ASBTRACT

This report details the activities carried out in the Passenger Transport Company "Expreso del Sol", where we implemented the Guide for the Management of the Innovation and Business Sustainability Model. "Expreso del Sol" is a leading company in its sector and is at the forefront of the search for strategies that allow it to be a model of profitability and long-term sustainability. Through this advice, the company seeks to strengthen its standards in social, environmental, economic and managerial aspects, with the aim of consolidating its position as a leader and innovator in the Passenger Transport Industry.

At the beginning of the consultation, we established the objectives that will guide this diagnosis. To ensure compliance with these objectives, we created a detailed schedule of activities, the first phase consisted of carrying out a thorough financial analysis of the company in order to identify profitability trends and evaluate the behavior of assets, liabilities and equity. To integrate a general scenario, work sessions were held with the Company's Directors and Managements. As a team, the matrix of the RISE Model was



developed, and the strengths and weaknesses of the different factors that make up the model, as well as their dimensions, were identified. This analysis revealed a maturity level of 50.65%. Based on this result, we develop a Work Plan that details the time, resources and equipment needed, including your leaders. This plan aims to address factors that have an average maturity of less than 50%. Our goal is to strengthen these weak areas and minimize potential risks. In this way, we seek to ensure compliance with the company's long-term strategic planning and vision.

KEY WORDS

RISE model, Innovation, business sustainability, passenger transport, strategy, risks.

1. INTRODUCCION

En un entorno empresarial corporativo que se caracteriza por ser muy dinámico y con retos continuos, las organizaciones están en una constante búsqueda de estrategias que les permitan ser rentables y sostenibles en el tiempo, pero contribuir favorablemente a la Sociedad.

El diagnostico sugerido para este análisis, estará enmarcado en una empresa de transportes de pasajeros a nivel local y nacional, sector que particularmente exigen eficiencias operativas y responsabilidad ambiental, las empresas de transporte están llamadas a evolucionar y transformar sus enfoques tradicionales y seguir su camino hacia la vanguardia con prácticas sostenibles contribuyendo con la equidad interna como también hacia el ecosistema.

En este contexto, el Modelo RISE (RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL), ha venido surgiendo como un enfoque integral que aborda estas dinámicas contantes que mencionamos en las organizaciones, y las deja en ventaja para identificar las oportunidades que puedan presentarse en un futuro. A través del Modelo de RISE podremos definir una ruta para observar la empresa “Transportes el Sol” y ver cómo impacta cada uno de sus componentes en la cultura y operación de la empresa. Nuestro

objetivo es que a través de este diagnóstico podamos ofrecer herramientas que incrementen en valor de la Compañía y su contribución a un escenario como el planteado por el Modelo.

2. OBJETO DE LA CONSULTORIA EN INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

El equipo consultor de la Universidad EAN llevo a cabo la siguiente consultoría en la compañía EXPRESO EL SOL S.A.S., durante un tiempo de 7 semanas. Su principal objetivo fue:

Realizar un diagnóstico basados en la aplicación del Modelo RISE. Para evaluar e interpretar como la empresa se alinea con los principios del Modelo y como a través de ese ejercicio puede lograr un crecimiento sostenible y una mayor contribución a la sociedad y al entorno en el cual opera.

3. PLAN DE TRABAJO

El día 4 de agosto de la presente anualidad nos reunimos en las oficinas de la compañía para explicar y dar a conocer la finalidad y objetivo de la aplicación del instrumento RISE.

Se planteó el plan de trabajo a tener en cuenta con las fechas y las actividades que describimos a continuación:

Tabla 1. Cronograma Modelo RISE

| MODELO RISE | | | | | |
|--------------------|--|-----------------|---------------|------------|---------------------|
| N° | Nombre | Duración | Inicio | Fin | Predecesoras |
| 1 | Inducción a seminario de investigación | 1 | 04/08/2023 | 08/04/2023 | |
| 2 | Asesoría General | 1 | 11/08/2023 | 11/08/2023 | 2 |
| 3 | Recopilación de información | 4 | 14/08/2023 | 17/08/2023 | 3 |
| 4 | Consolidación y análisis de la información | 2 | 18/08/2023 | 08/21/2023 | 4 |
| 5 | Tutoría N° 1 | 1 | 22/08/2023 | 22/08/2023 | 5 |

| | | | | | |
|----------|---|----|------------|------------|---|
| 6 | Guía 1. Identificación de la organización y análisis de datos financieros | 3 | 23/08/2023 | 25/08/2023 | 6 |
| 7 | Guía 2. Presentación y análisis consolidado del Modelo RISE (Riesgos) | 11 | 28/08/2023 | 11/09/2023 | 7 |
| 8 | Guía 3. Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial | 5 | 12/09/2023 | 18/09/2023 | 8 |
| 9 | Informe técnico final | 5 | 19/09/2023 | 25/09/2023 | 9 |

| Actividades | Duración en Días | Días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|------------------|------|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|----|----|----|----|----|--|--|
| | | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 11 | 13 | 15 | 17 | 19 | 21 | 23 | 25 | 28 | 31 | 3 | 6 | 9 | 12 | 18 | 19 | 21 | 25 | | |
| 1 | 1 | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 1 | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 4 | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 2 | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 1 | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 3 | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 11 | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 8 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| 9 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |

Fuente. Elaboración propia

4. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Tabla 2. Ficha identificación de la empresa

| RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) | | | | |
|--|---|---------------|----------|---------------|
| © FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL | | | | |
| Nombre empresa : | Expreso del Sol S.A.S | | | |
| Nombre comercial reconocido | Expreso del Sol | | | |
| Fecha de creación : | 29 de Julio de 1.993 | | | |
| Nit : | 800.202.133-0 | | | |
| Código CIU : | 4921 | | | |
| Actividad principal : | Transporte de Pasajeros | | | |
| Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella) | Si | | | |
| Nombre Representante legal | Diego Fernando Torres Salas | | | |
| Nombre Contacto: | Nathalia Delgado | | | |
| Datos Contacto (correo, celular) | asistentegerencia@expresodelsol.com - 3202792089 | | | |
| Número Total de trabajadores de planta y contrato definido | 160 | | | |
| Número de Trabajadores por áreas . | Comercial | Administrativ | Misional | otra área |
| | 10 | 15 | 100 | 35 |
| Dirección y Ciudad : | Diagonal 23 # 69 - 60 (Oficina 601) - Bogotá D.C. | | | |
| Teléfonos, fijo y movil | (601) 7447367 - 3203792089 | | | |
| Página Web : | www.expresodelsol.com | | | |
| Marcar con un x la cobertura mercado atendido | | X | X | |
| | Local | Regional | Nacional | Internacional |
| Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios: | Trasporte Intermunicipal e Interdepartamental de Pasajeros por carretera | | | |
| Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios | Flota San Vicente - Transportes y Servicios Teusaca - Berlinas | | | |

Fuente. Elaboración propia.

5. ANALISIS FINANCIERO

Teniendo en cuenta la importancia del análisis financiero para comprender la salud financiera de a Empresa y como se relaciona con los principios de Resiliencia, Innovación, sostenibilidad y Equidad, llevamos a cabo lo siguiente:

1. **Recopilación Información Financiera:** Se recopila la información financiera evidenciada en los Informes Financieros presentados y declarados para los años de 2.019,2020, 2021 y 2022.
2. **Diligenciamiento Plantilla de datos Financieros:** Se diligencia en su totalidad la plantilla de Datos financieros, los cuales se toman del Balance General y del Estado de Resultados de los años en mención.
3. **Análisis de la Información:** Se presenta a continuación:

Tabla 3. Información financiera del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2022

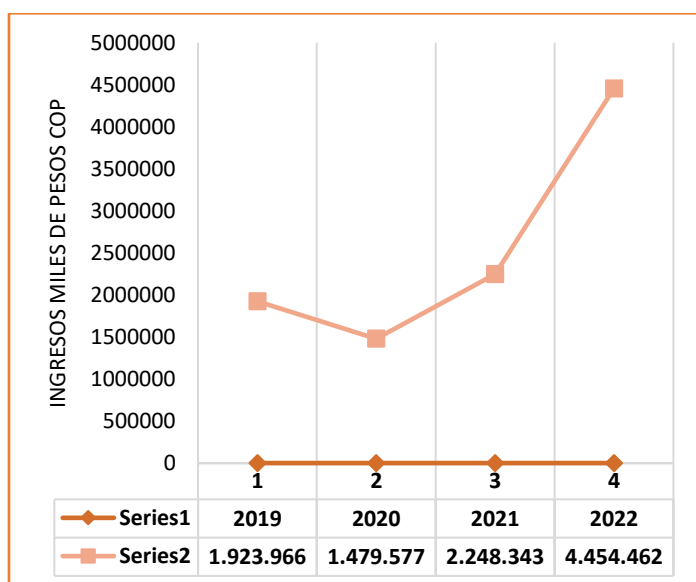
| EMPRESA: EXPRESO DEL SOL S.A.S | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| NIT: 800.202.133-0 | | | | |
| Estados financieros cerrados a 31 dic. (En Miles COP) | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 |
| DETALLE DE INFORMACIÓN FINANCIERA | | | | |
| TOTAL ACTIVOS | 4.511.782 | 4.579.732 | 5.910.250 | 6.300.256 |
| PATRIMONIO | 2.034.271 | 2.027.310 | 2.083.468 | 2.090.707 |
| INGRESOS OPERACIONALES | 1.923.966 | 1.479.577 | 2.248.343 | 4.454.462 |
| UTILIDAD BRUTA | 1.899.556 | 1.458.847 | 2.248.343 | 4.194.942 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 50.859 | -76.087 | 29.867 | 194.814 |
| GANANCIAS Y PERDIDAS | 12.088 | 6.180 | 56.158 | 7.239 |
| COSTOS | 24.410 | 20.730 | 0 | 259.520 |
| GASTOS | 1.848.697 | 1.534.935 | 2.218.476 | 4.000.129 |
| EBITDA | 224.415 | 72.172 | 167.974 | 500.341 |

Fuente. Elaboración propia.

Análisis Datos Estado de Resultados:

a. Ingresos Operacionales:

Ilustración 1. Comportamiento de Ingresos



El comportamiento de los Ingresos para el año 2020, es en decrecimiento en **-23%** de los Ingresos generados en el año 2019, lo cual fue derivado de la Pandemia y el aislamiento realizado en Cundinamarca y a Nivel Nacional, para el año 2021 crecen en un **51%** y para el año 2022 crecen en un **98%** que se atribuye principalmente al ingreso de la Sede de la Región Caribe.

b. Costos y Gastos

Tabla 4. Costos para los años 2019 a 2022

| RUBRO | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| COSTOS | 24.410 | 20.730 | 0 | 259.520 |
| Parti. % sobre Ingreso | 1% | 1% | 0% | 6% |
| GASTOS | 1.848.697 | 1.534.935 | 2.218.476 | 4.000.129 |
| Parti. % sobre Ingreso | 96% | 104% | 99% | 90% |

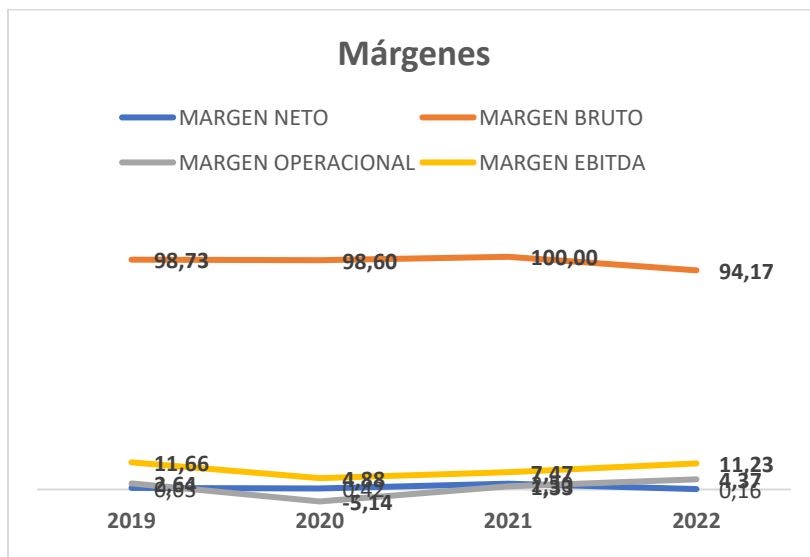
Fuente. Elaboración propia.

En la revisión de los costos y gastos, la empresa Expreso del Sol no cuenta con una estructura de costeo definida, por lo cual los costos cargados en el costo de venta hacen referencia a algunas depreciaciones y algunos mantenimientos, no en su totalidad, por lo cual el primer hallazgo de este rubro es definir un sistema de costeo ajustado a la operatividad de la Empresa puede ser variable o por actividades, pero estructurar de forma independiente con los demás gastos generales.

En el Gasto de Administración y Ventas, vemos que los rubros más representativos son los Salarios, Honorarios y servicios de mantenimiento, combustibles, peajes y demás gastos asociados a la operación, Es importante aclarar que el rubro del gasto para el año 2022 es del 90% del Ingreso, lo cual refleja oportunidades en la eficiencia de los conceptos atribuidos al volumen de Ingresos generados. Se incrementan los gastos en una proporción similar al incremento del Gasto por la apertura de la Sede Región Caribe.

c. Márgenes:

Ilustración 2. Márgenes para los años 2019 a 2022



Fuente. Elaboración propia.

Los Márgenes de Expreso del Sol, en términos generales no han presentado un crecimiento representativo, si bien es cierto en el año 2022, se incrementó el Margen Ebitda este porcentaje fue menor al del año 2019, debemos estar alineados con el cambio que han venido sufriendo las empresas de Transporte en cuanto a los costos que se atribuyen a su funcionamiento, siendo el principal factor de pérdida de margen el combustible.



El combustible ha incrementado su costo significativamente desde el año 2021, pero sobre todo desde el octubre del año 2022, los costos de peajes, seguros y mantenimientos también se han incrementado en una participación importante.

El margen EBITDA al cierre del año 2022, se considera un margen bajo para una empresa que tiene una estructura que se puede sostener en costos fijos y que la participación mayoritaria de los Ingresos depende de Flota de terceros, por lo cual nuestra invitación a la Empresa es revisar este tipo de convenios y estructurar las tarifas de acuerdo con el gasto real actual que se está ejecutando.

Es importante validar financieramente si este margen EBITDA es suficiente para cubrir el endeudamiento actual con el que cuenta la Empresa.

También podemos observar que el bajo crecimiento del Indicador de EBITDA está alineado con la estrategia de crecimiento de la Empresa en la Región Caribe.

Análisis Indicadores de Balance General

Expreso del Sol S.A.S, de acuerdo con la Información reflejada en la Tabla No. 1 creció en sus activos en un porcentaje del 40% desde el año 2019 hasta el cierre del 2022, este crecimiento se ve reflejada en los Deudores Varios por préstamos a terceros y anticipos, lo cual no genera rentabilidad para la Compañía ni crecimiento financiero, y un crecimiento en Propiedad, Planta y Equipo que específicamente es por la estructura definida para atención de servicios en Región Caribe.

El análisis de los indicadores financieros clave de la empresa ROE Y RSC revela una situación preocupante con respecto a su rentabilidad y eficiencia en el uso de sus recursos para los accionistas y

partes involucradas, el resultado nos refleja ausencia eficiencia operativa y rentabilidad con relación a sus activos y sus ventas totales.

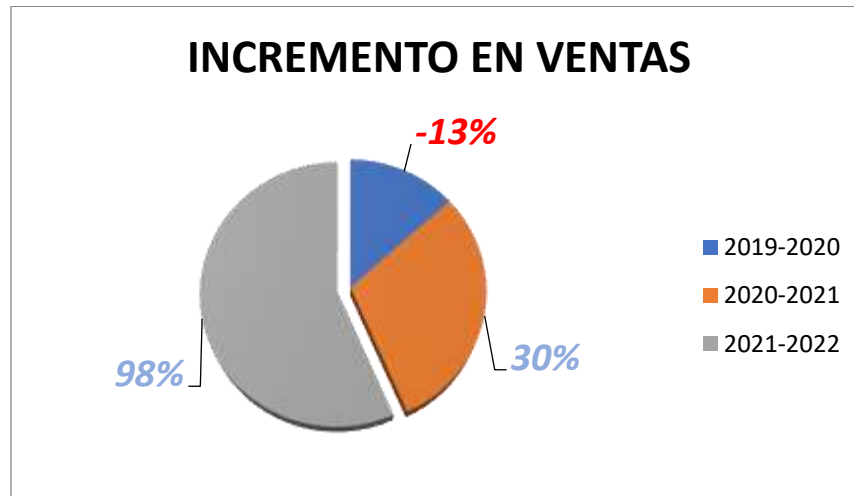
Se debe realizar un análisis más profundo y determinar realmente la casusa del resultado del ROE, que indican que la empresa no está optimizando sus recursos y activos para generar ingresos o beneficios, que se pueden derivan de ineficiencias en la gestión operativa, altos costos operativos o subutilización de activos.

Consideramos que el Indicador de Retorno de Capital debe realizarse un análisis independiente por el riesgo financiero y de sostenimiento de la Empresa, Un RSC sugiere que no se están usando óptimamente el capital aportado por los accionistas y esto puede desalentar a los Inversionistas, tener este indicador tan bajo puede ocasionar que se tenga dificultad en el acceso al endeudamiento sin presentar un flujo de caja adecuado para su funcionamiento y además este Indicador de cierta forma limita la oportunidad de reinvertir en opciones de crecimiento en diferentes regiones del país u otras oportunidades de modelos de negocio que se presenten, anexamos tabla con el resumen de los indicadores financieros presentados.

Tabla 5 Indicadores financieros para los años 2019 a 2022

| INDICADORES FINANCIEROS: | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 |
|---|----------|----------|----------|----------|
| CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES | | | | |
| RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA) | 1,13 | -1,66 | 0,51 | 3,09 |
| RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY) | 0,59 | 0,30 | 2,70 | 0,35 |
| MARGEN NETO | 0,63 | 0,42 | 2,50 | 0,16 |
| MARGEN BRUTO | 98,73 | 98,60 | 100,00 | 94,17 |
| MARGEN OPERACIONAL | 2,64 | -5,14 | 1,33 | 4,37 |
| MARGEN EBITDA | 11,66 | 4,88 | 7,47 | 11,23 |

Ilustración 3 Incrementos en ventas para los años 2019 a 2022



6. ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)

6.1 Introducción

La aplicación del modelo RISE en la compañía TRANSPORTES DEL SOL S.A.S., nos dio un abordaje sobre las dimensiones y factores que debemos tener en cuenta para realizar un análisis más completo sobre cada uno de los factores: Innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología y indicadores financieros.

En ellos encontraremos unas calificaciones respecto a la empresa de cada uno de los líderes de cada proceso, para tener una información más exacta y adecuada que nos pueda dar una situación más real de cada proceso y así realizar una estrategia más acorde a la necesidad de la compañía.

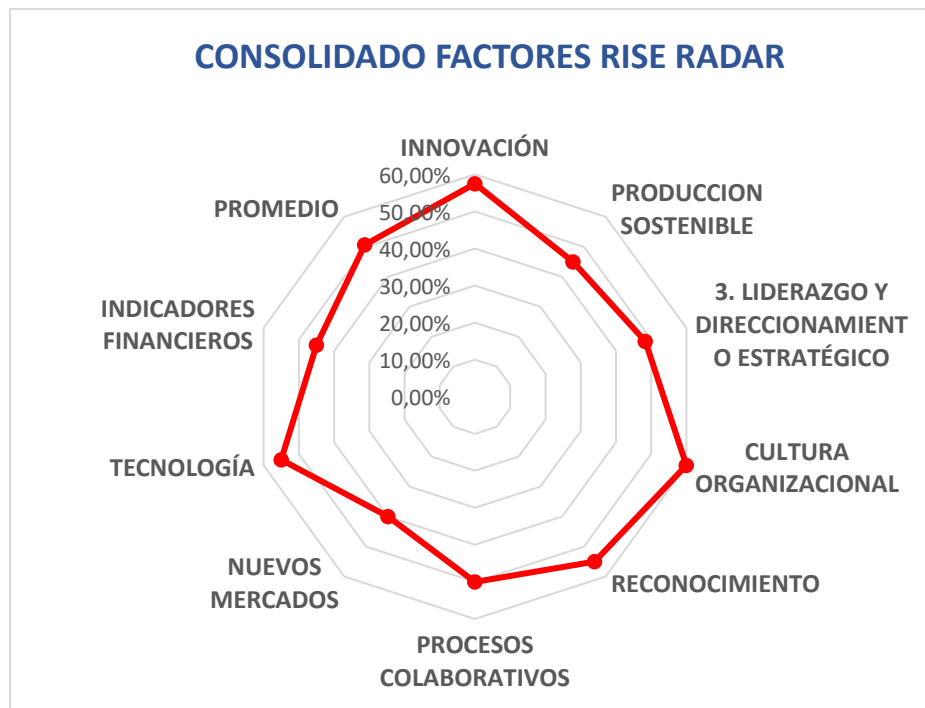
Después de analizar toda la matriz podemos realizar unas conclusiones y unos hallazgos muy interesantes donde podemos tomar decisiones en los factores más débiles y según la importancia de cada caso y que la organización cada día este a la vanguardia, para poder ser más competitivos en el mercado del transporte.

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

Las primeras impresiones sobre los resultados obtenidos es que la organización presenta una deficiencia notoria en los factores de nuevos mercados, indicadores financieros y producción sostenible.

En la siguiente figura se presentan los resultados consolidados.

Figura 1. Consolidado Factores RISE



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

| FACTORES | RESULTADO |
|--|---------------|
| <u>CULTURA ORGANIZACIONAL</u> | 60,00% |
| INNOVACIÓN | 57,50% |
| RECONOCIMIENTO | 55,00% |
| TECNOLOGÍA | 55,00% |
| PROCESOS COLABORATIVOS | 50,00% |
| LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 48,33% |
| PRODUCCIÓN SOSTENIBLE | 45,00% |
| INDICADORES FINANCIEROS | 45,00% |
| NUEVOS MERCADOS | 40,00% |

El bajo promedio alcanzado en el factor de nuevos mercados (40%) se explica por la actividad principal de la organización (Transporte de pasajeros) en cuyo proceso no es fácil el crecimiento, ya que según el mercado se toma decisiones a partir de la experiencia y no de datos.

El gerente reconoce que está trabajando en el tema, pero que el sector del transporte tiene muchos vacíos que están tratando de empezar a implementar con tecnología y data, donde puedan realizar y tomara decisiones con base en los análisis de números de pasajeros y cuáles son las horas pico del sector para poder ser más asertivos y así poder economizar recursos.

El factor más preocupante para la gerencia y que coincide con los análisis rescatados sobre los indicadores financieros que desvelaban la ausencia de autonomía, ya que debemos tercerizar los buses y los conductores, esto nos genera un cobro adicional operacional que disminuye la utilidad de la empresa considerablemente. Es un problema que lleva varios años, pero cada día con las estrategias estamos optimizando costos para tener unos números más favorables de rentabilidad.

El factor (figura 1) presentan un promedio de 60.00%, que es la Cultura organizacional, seguido por dos factores Innovación, Reconocimiento y Tecnología con un promedio de del 55,8%.



Los riesgos identificados se listan como (figura 2):

El factor de tecnología, es una barrera importante en este sector, ya que las implementaciones de estos equipos son muy costosas y el gremio en general es muy desconfiado para realizar una implementación colectiva donde se pueda realizar una automatización de procesos y generar una trazabilidad adecuada del pasajero.

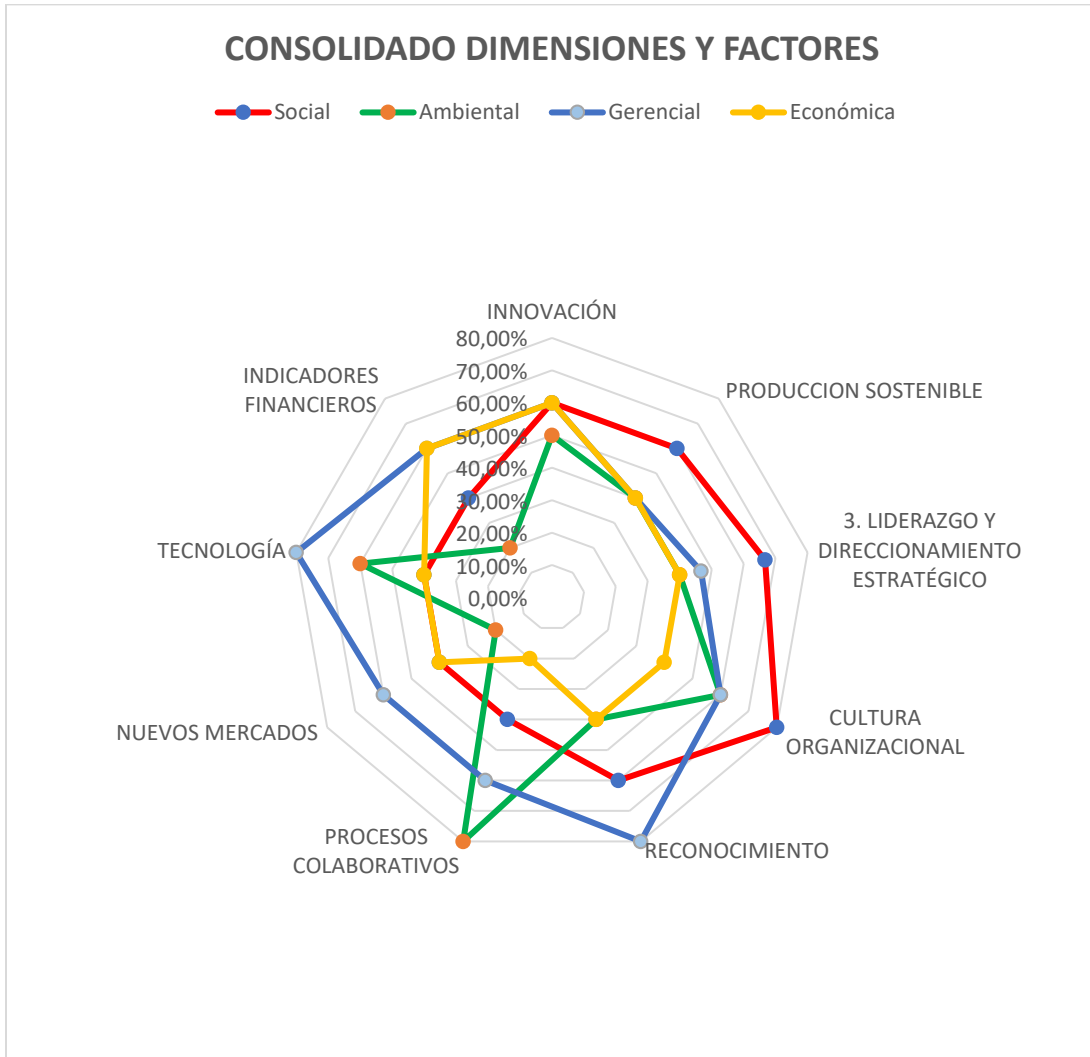
El factor de Indicadores Financieros es uno de los más importantes ya que está demostrado que la evasión es del 14% por vehículo diario, ya que no tenemos una forma de contar los pasajeros exacta y todo queda a criterio del conductor y la ética que se tenga para evitar las pérdidas por pasajeros adicionales.

Como fortalezas se pueden identificar (figura 2):

El factor de innovación es una de las mayores fortalezas, que se ha venido trabajando especialmente en crear valor e ir a la vanguardia ambiental, ya que de estos cambios dependen y son significativos de nuestras políticas ambientales internas donde podamos mostrar los avances en temas de disminuir nuestro impacto ambiental.

La cultura organizacional es uno de los factores principales en nuestra compañía, hemos realizado un trabajo arduo donde podamos aprender y enseñar de los lineamientos y los procesos para así donde vamos con ética y profesionalismo y que todos estemos enfocados en lo principal que debemos tener en cuenta es en servicio al cliente.

Figura 2. Consolidado Factores y Dimensiones



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

6.3 Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

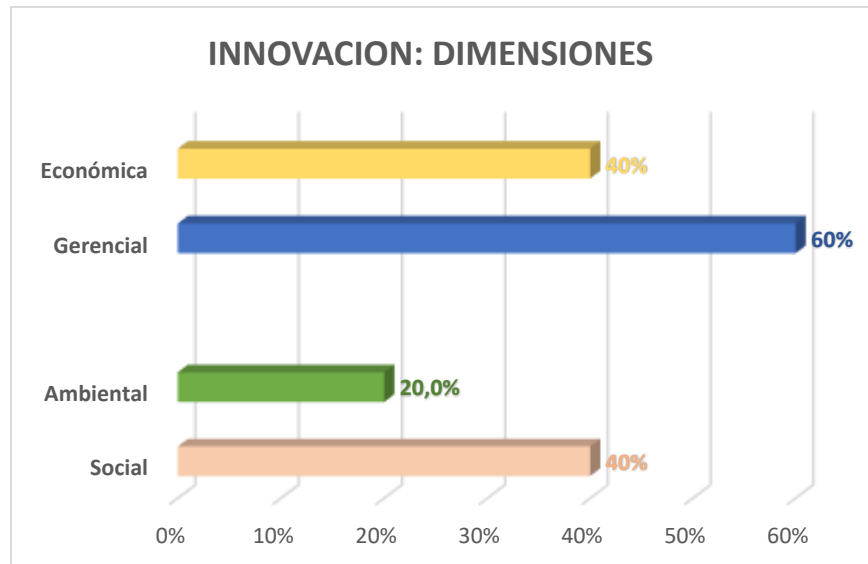
6.3.1. Innovación

En el factor innovación la empresa tiene un promedio mayor al 50%, siendo el menor el puntaje el observado en el dimensionamiento ambiental con una calificación del 50%, y las demás dimensiones (Social, Gerencial y Económica) con un promedio de 60%.

La empresa de Transportes Expreso el Sol, en este factor cuenta en su mayoría con un nivel intermedio de madurez (En desarrollo), lo cual generalmente se refiere a que reconocen la importancia de la innovación dentro de su proceso y lo encausan como un trabajo colaborativo en pro de la competitividad de la organización (figura 6).

Tabla 6. Resultados Factor Innovación

| INNOVACIÓN | | Calificaciones | | |
|------------|--------------------|----------------|-----------|--------------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Modo de innovar | 3 | 60% | 57,5% |
| Ambiental | Ecodiseño | 3 | 50% | |
| | Economía Circular | 2 | 60% | |
| Gerencial | Tipo de Innovación | 3 | 60% | |
| Económica | Creación de Valor | 3 | 60% | |



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

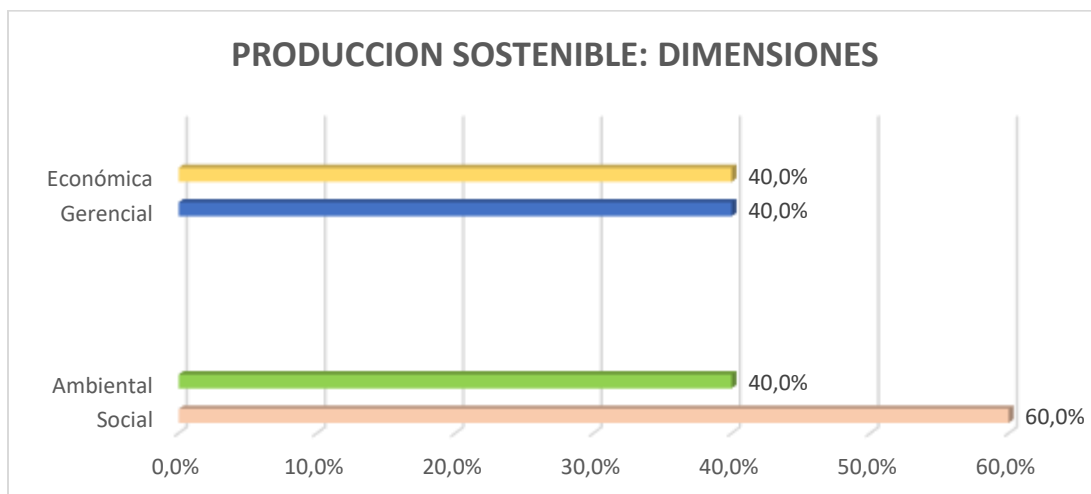
La empresa ha liderado desde agremiaciones la optimización de rutas, en las cuales se reducen los costos operativos y disminuyen las emisiones de carbono y su huella ambiental, al evitar rutas ineficientes para los vehículos, medio ambiente y pasajeros, desde el año 2022 la empresa se ha preocupado por implementar un sistema de gestión de calidad e incluir dentro de sus políticas, prácticas que mejoren la experiencia de los pasajeros y en el contexto general promuevan un ambiente de seguridad e inclusivo para los pasajeros y el mercado de transporte de pasajeros, estrategias para la reutilización y alargamiento de la vida útil de los vehículos con el objetivo de modernizar las flotas existentes y no reemplazarlas completamente, se ha adquirido un porcentaje pequeño de flota nueva en la cuál a través de data recolectada en los históricos de la empresa, se ajustan a las necesidades cambiantes de los pasajeros y del sector.

6.3.2. Producción Sostenible

De acuerdo con el bajo promedio presentado en producción sostenible, el cual mostramos a continuación (Figura4).

Tabla 7.. Resultados Factor Producción Sostenible

| PRODUCCIÓN SOSTENIBLE | | Calificaciones | | | |
|-----------------------|---|----------------|-----|-----------|--------------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | | Dimensión | Factor |
| Social | Proveedores – Materias primas y/o insumos para la operación | 3 | | 60% | 45,0% |
| | Agua – Uso eficiente | 2 | 40% | 40% | |
| Ambiental | Aguas residuales | 2 | 40% | | |
| | Energía | 3 | 60% | | |
| | Emisiones Atmosféricas | 1 | 20% | | |
| | Residuos Sólidos y/o Basuras | 2 | 40% | | |
| Gerencial | Planes, Sellos y certificaciones ambientales | 2 | | 40% | |
| Económica | Presupuesto asignado a un programa de gestión ambiental | 2 | 40% | 40% | |
| | Modelo de negocio que incluye economía circular | 2 | 40% | | |



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



La argumentación para el resultado de producción sostenible es que la única dimensión social con un promedio mayor al 50%, se le otorga por conocimiento del origen de sus insumos para la operación diaria con semi estándares ambientales, que es una operación natural para una empresa con una antigüedad de más de treinta (30) años en el mercado, sobre la dimensión ambiental.

La empresa no conoce el origen, ni la cantidad de agua que, para sus procesos, el tratamiento que tienen sus aguas residuales, y aunque conoce que energía usa, no tiene un plan de energía renovable, ni conoce como controlar las emisiones que se regeneran por resultados de su proceso, en cuanto a emisiones atmosféricas no tienen conocimiento sobre este alcance, para residuos solo tienen separación básica en sus oficinas principales, pero no en agencias.

Con base en la reestructuración de la compañía desde el año 2022 y las políticas que se están promoviendo si se ha iniciado con un diagnóstico para un presupuesto en programas de gestión ambiental y están trabajando en mira de lograr obtener un sello ambiental para sus actividades y exponer una diferencia en cuanto a sus competidores que le generará un plus a la hora de evaluaciones gubernamentales, de inversión y de elección en cuanto a preferencias de los pasajeros terrestres.

6.3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico

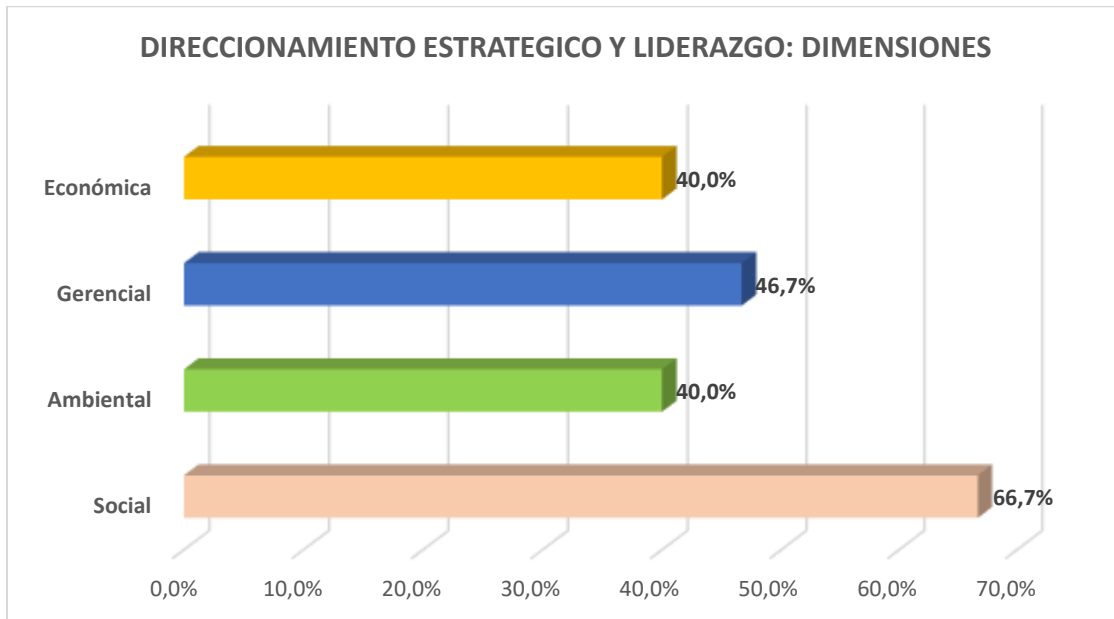
Para el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico, tenemos un factor que resalta como resultado positivo y con tendencias a la mejora como es la dimensión social y factores ambientales, gerencial y económico, con un hallazgo en el cual se requiere invertir bastante tiempo, recursos y trabajo.

El promedio general de este factor es de 48,3%, desvistiendo así una situación primordial en las organizaciones que se atribuye a la falta de formalización de las estrategias y políticas, y que existe en la empresa Expreso del sol resistencia o actitud de retraso ante el cambio de las nuevas direcciones y/o lineamientos.

Frente a la dimensión y para iniciar resaltando lo positivo de transporte Expreso del Sol, está incursionando en nuevos lineamientos, con el cambio de dirección y creación de gerencias como la de operaciones, la empresa reconoce la importancia de la data y el buen uso que se dé a ella en todos los alcances.

Tabla 8. Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

| LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | | Calificaciones | | | |
|--|---|----------------|-----|-----------|--------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | | Dimensión | Factor |
| Social | Tendencias Sociales | 3 | 60% | 66,7% | 48,3% |
| | Capacidad de Movilización | 4 | 80% | | |
| | Ética, Valores y Política Anticorrupción | 4 | 80% | | |
| Ambiental | Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible | 2 | 40% | 40% | |
| | Valor de la sostenibilidad | 2 | 40% | | |
| Gerencial | Gobierno corporativo | 2 | 40% | 46,7% | |
| | Gestión del conocimiento | 3 | 60% | | |
| | Estrategias corporativas | 2 | 40% | | |
| Económica | Análisis de entornos | 2 | 40% | 40% | |
| | Toma de decisiones | 2 | 40% | | |



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

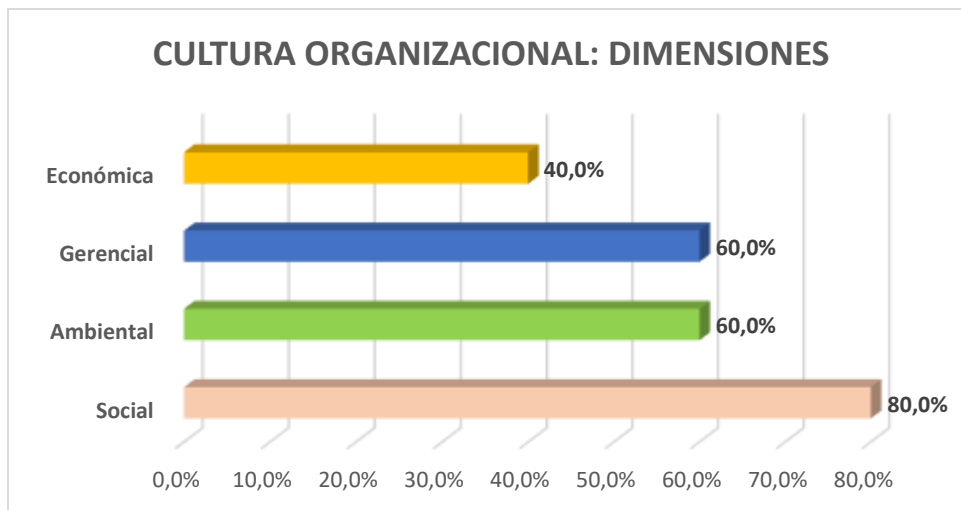
Ahora bien, cuando mencionamos las bondades de los nuevos y frescos lineamientos esto trae consigo ciertas situaciones que se deben trabajar de la mano, es importante sugerir a la gerencia de esta empresa el involucrar su equipo líder en el tema de sostenibilidad y la generación de valor que significa desarrollar estas acciones.

6.3.4. Cultura organizacional

Los resultados del factor cultura organizacional son del 60% y los describimos a continuación (figura 9).

Tabla 9. Resultados Factor Cultura Organizacional

| CULTURA ORGANIZACIONAL | | Calificaciones | | |
|------------------------|-----------------------|----------------|-----------|--------------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Ambiente Laboral | 4 | 80% | 60,0% |
| Ambiental | Cambios de paradigmas | 3 | 60% | |
| Gerencial | Comunicación | 3 | 60% | |
| Económica | Valor compartido | 2 | 40% | |



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

Se observa que, en la dimensión Social, tiene un nivel 4 el cual es un nivel destacado con un resultado del 80%, que se deriva principalmente de los cambios generados en el proceso de selección y reclutamiento para los conductores de la flota inicialmente, la creación de nuevos cargos dedicados a generar una experiencia positiva a los pasajeros, y stakeholders en general. Expreso del Sol está trabajando para ofrecer un sitio agradable en términos generales para trabajar.



En la dimensión ambiental que hace referencia a los cambios de paradigmas se están promoviendo los programas peor es una situación difícil por el medio en que se desarrolla esta actividad y los altos costos que atribuiría su implementación en Colombia.

Expreso del Sol, ya tiene dentro de sus prioridades que la oficialización de las Estrategias y la comunicación apropiada para el ámbito interno y externo en la ruta a seguir peor es un trabajo que se está construyendo de cero y lleva dos años en este proceso por lo cual está iniciando con las capacitaciones internas para proceder al ámbito externo.

Sobre la dimensión económica que es el resultado más bajo, se asigna este nivel porque deben dar resultados financieros y mejorar sus indicadores por lo cual los planes de inversión se priorizan de acuerdo al impacto en los Estados Financieros a corto plazo y generación de flujo de Caja y de esta forma garantizar recursos con el propósito de diversificar las Unidades de Negocios como es la apertura de la Sede en la región Norte de Colombia.

6.3.5. Reconocimiento

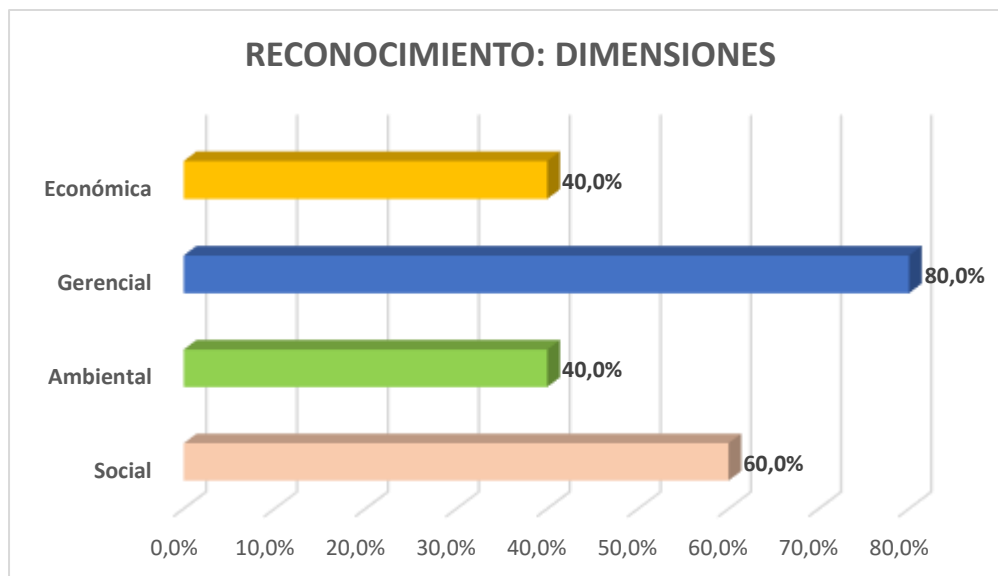
Se observa que este factor reconocimiento (figura 10) es un elemento que se consolida en la cultura organizacional de las Empresas,

Para las dimensiones Ambiental y Económica se deben implementar acciones de corto y mediano plazo, con el antecedente de que en Colombia para este Sector es muy reciente el trabajo de la conciencia ambiental, Sistemas de transporte masivo específicamente, las empresas del sector y para este caso Expreso del Sol, no tiene reconocimientos para el empleado cuando plantea soluciones para mejorar de su entorno, no porque no crea que se las merezca sino porque en este momento no cuenta con perfiles de cargo de empleados que estén capacitados sobre esta temática y pueda aportar, En el contexto de una empresa de transporte de pasajeros, cuando los conductores, el personal de servicio al cliente y operativo se sienten valorados, es más probable que ofrezcan un servicio amable y eficiente, y traten a los pasajeros

con respeto. La valoración en el trabajo también contribuye a la retención de empleados, lo que es importante para mantener una fuerza laboral experimentada y comprometida y es en lo que se está enfocando la Estrategia de retención de empleados desde finales año 2022

Tabla 10. Resultados Factor Reconocimiento

| RECONOCIMIENTO | | Calificaciones | | |
|----------------|-------------------------------------|----------------|-----------|--------------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Felicidad en el trabajo | 3 | 60,0% | 55,0% |
| Ambiental | Trabajador con conciencia ambiental | 2 | 40,0% | |
| Gerencial | Prácticas de motivación | 4 | 80,0% | |
| Económica | Valoración en el trabajo | 2 | 40,0% | |



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

La dimensión de Felicidad en el Trabajo está mejorando porque la experiencia de tantos años en el Sector y el reconocimiento de la Empresa tiene claros cuales son los criterios que generan felicidad en los Empleados y trabajan para entregarlos, reconocen que en este trabajo se presentan situaciones desafiantes y a menudo estresantes, como el tráfico y las demandas de los pasajeros lo que genera un grado adicional de dificultad para sentirse felices, pero que si los pasajeros pueden percibir la actitud positiva de los empleados, mejorará la experiencia del cliente y la imagen de la empresa.

En los anteriores factores hemos evidenciado la asignación de incentivos por un buen desempeño, oportunidades de crecimiento y desarrollo, y reconocimiento por el trabajo bien hecho con asignación de recursos y es la razón por la dimensión gerencial logra un puntaje de 80%

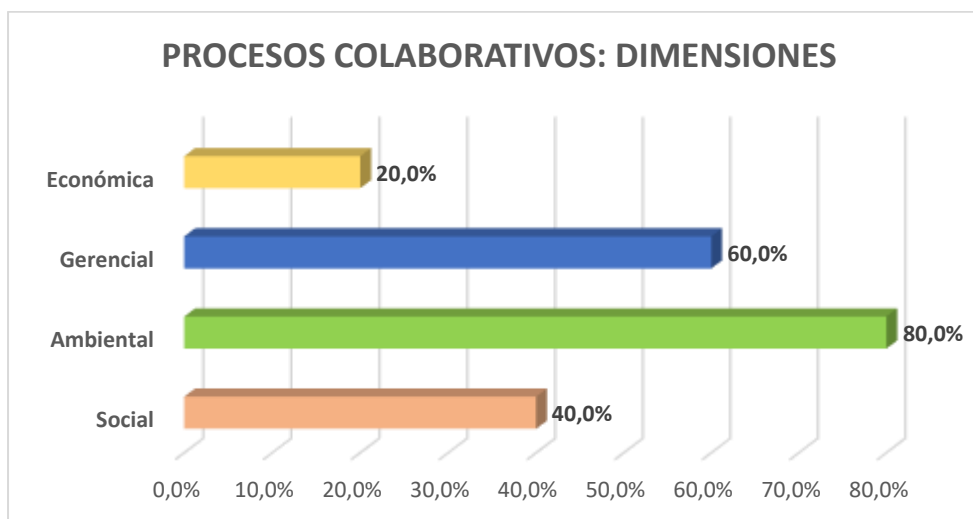
6.3.6. Procesos colaborativos

En general los procesos colaborativos se refieren a la capacidad de una empresa para colaborar y trabajar de manera conjunta con otros actores en la búsqueda de soluciones sostenibles, en este factor podemos garantizar que la empresa cumple con la normatividad de afiliar a los empleados a las afiliaciones de Ley y cuante con una rea que busca estar en continuo mejoramiento para optimizar la salud de los empleados, que trabajan con acuerdos formales con los empleados y se cumplen las condiciones firmadas, pero que no ha trabajado para formar comunidades o incorporar acciones de voluntariado para contribuir con el cambio de la Sociedad.

Tabla 11. Resultados Factor Procesos Colaborativos

| PROCESOS COLABORATIVOS | | Calificaciones | | |
|------------------------|-------------------------|----------------|-----------|--------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Asociatividad | 2 | 40,0% | 50,0% |
| Ambiental | Seguridad en el trabajo | 4 | 80,0% | |

| | | | | |
|------------------|---|----------|-------|--|
| Gerencial | Acuerdos – negociaciones - Consensos | 3 | 60,0% | |
| Económica | Valoración en el trabajo | 1 | 20,0% | |



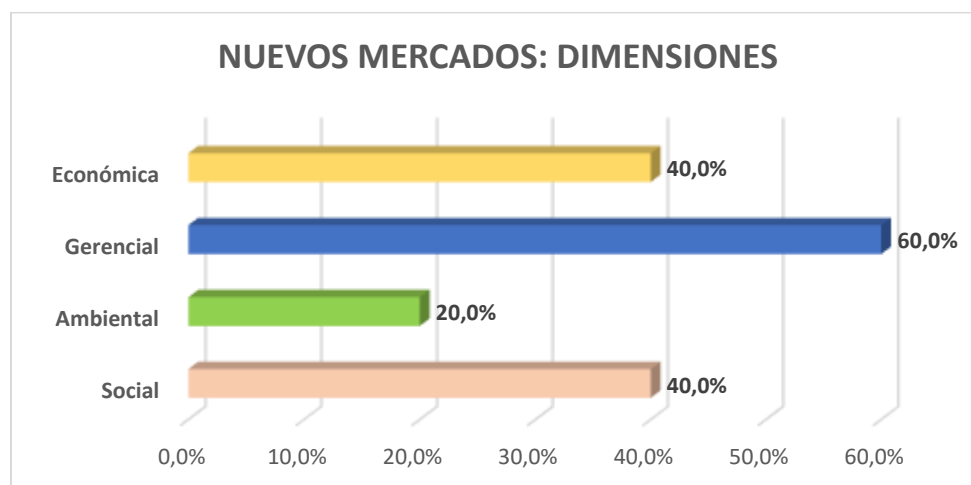
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

6.3.7. Nuevos mercados

Dentro del diagnóstico generado Expreso del Sol se está orientando hacia la apertura de nuevos mercados de forma local en Colombia, pero este lineamiento va en primera fase, no ha sido acompañado de un Plan estratégico de Sostenibilidad Ambiental que le pueda otorgar diferencias en el mercado y le genere más competitividad, pero reconocen desde la Dirección la sostenibilidad e innovación organizacional como bandera de las necesidades de los mercado nacionales e internacionales. Adicional no cuenta con un área responsable de estos procesos y están en cabeza de la Gerencia y Gerencia de Operaciones, lo cual disminuye efectividad y eficiencia para obtener resultados acorto plazo.

Tabla 12. Resultados Factor Nuevos Mercados

| NUEVOS MERCADOS | | Calificaciones | | |
|-----------------|---|----------------|-----------|--------------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Grado en influencia en otros mercados de los bienes y o servicios | 2 | 40,0% | 40,0% |
| Ambiental | Mercados verdes | 1 | 20,0% | |
| Gerencial | Plan estratégico para entrar en nuevos mercados | 3 | 60,0% | |
| Económica | Estrategia comercial | 2 | 40,0% | |



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

6.3.8. Tecnología

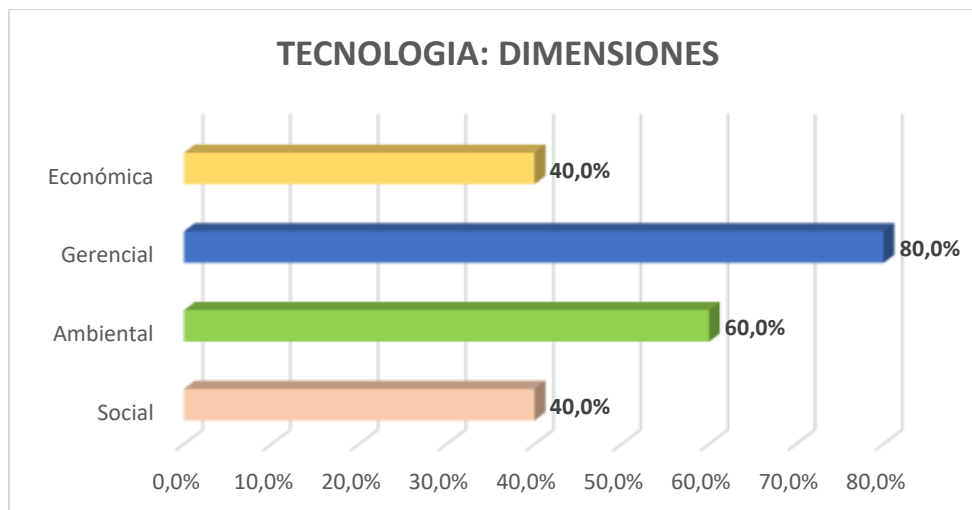
Los resultados del factor tecnología son del 55% y los describimos en la (Tabla 13).

Expreso el Sol S.A.S ha venido generando que el gremio tenga unas mejoras tecnológicas en cuanto a recaudo, ha, aunque ha sido demasiado complejo unir al sector ya que cada uno piensa internamente y no hay una función colaborativa dentro de cada empresa y esto genera una dificultad enorme en los avances tecnológicos. Ya que se pueden realizar, pero el tema de generar una tarjeta de recaudo que obliga a todos

los pasajeros a comprarlas y así optimizar ese recaudo desconocido que no lo podemos ver pero es un impacto importante para los dueños de las empresas de transporte.

Tabla 13. Resultados Factor Tecnología

| TECNOLOGÍA | | Calificaciones | | |
|------------|----------------------------------|----------------|-----------|--------------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Democratización de la tecnología | 2 | 40,0% | 55,0% |
| Ambiental | Tecnologías limpias | 3 | 60,0% | |
| Gerencial | Prosperidad | 4 | 80,0% | |
| Económica | Transferencia tecnológica | 2 | 40,0% | |



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

6.3.9 Indicadores financieros

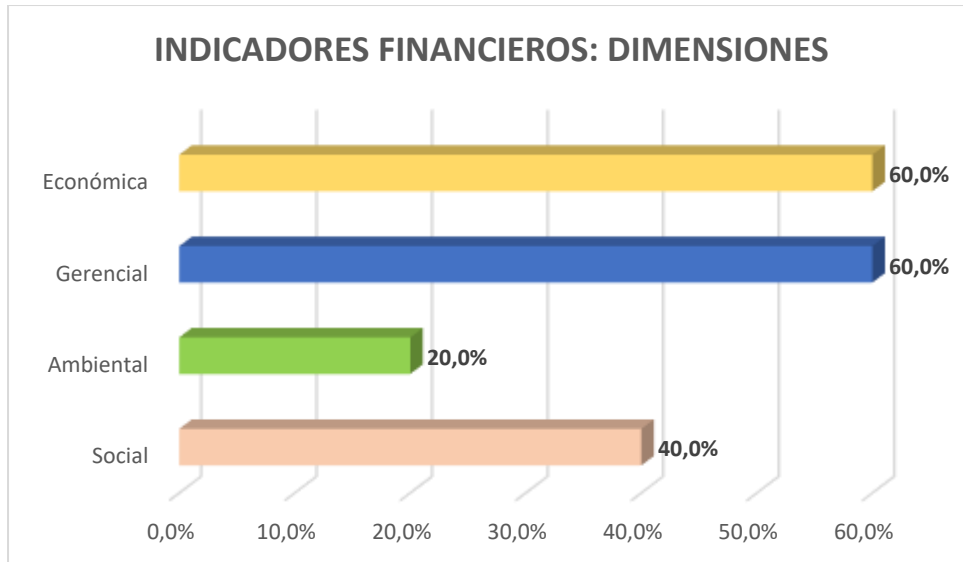
Se observa que en este factor de indicadores financieros (Tabla 14) es una de nuestras debilidades ya que nuestro recaudo se ve muy afectado, ya que dependemos del manejo de los conductores en dinero y la entrega de los mismos.

Hemos tenido una dificultad enorme, realizado avances con la implementación de una tarjeta de pago zonal donde podamos centralizar en recaudo por bus y eso nos puede dar un plus sobre nuestro ingreso.

Hay un factor muy importante que hemos notado es la tercerización de buses y conductores donde nuestro manejo se torna un poco más complejo por control de conductores y la administración del bus donde la rentabilidad es un valor fluctuante que el dueño del bus no está dispuesto a perder y los cálculos nos ha constado analizarlos.

Tabla 14. Resultados Factor Indicadores Financieros

| TECNOLOGÍA | | Calificaciones | | |
|------------|--|----------------|-----------|--------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Impacto en la soledad | 2 | 40,0% | 55,0% |
| Ambiental | Protección y/o recuperación del entorno | 1 | 20,0% | |
| Gerencial | Valor agregado (EVA) | 3 | 60,0% | |
| Económica | Desempeño financiero. De liquidación – Endeudamiento – Rentabilidad – Actividad En el último año fiscal. | 3 | 60,0% | |



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

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

La ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta por el equipo consultor para EXPERO DEL SOL S.A.S tiene en cuenta los factores en riesgo según el modelo RISE.

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

| | |
|----------|--------------------|
| 1 | Urgente |
| 2 | Muy Urgente |
| 3 | Importante |
| 4 | Relativo |



Los riesgos más altos y en donde se considera que la compañía debe enfocar esfuerzos con premura, lo cual se ve evidenciado por la calificación de prioridad 1 y 2, están relacionados con el factor de Nuevos mercados y en concreto con los descriptores Mercados Verdes, Grado de Influencia en otros mercados de los bienes y o servicios y Estrategia comercial los cuales pertenecen a la dimensión Ambiental, Social y Económica respectivamente.

En el análisis de madurez, estos descriptores obtuvieron un nivel de calificación 1 para el modo de Mercados verdes (Ambiental) y un nivel de calificación 2 para la Grado de influencia en otros mercados de los bienes y o servicios (Social). La prioridad asignada dentro del plan RISE para el modo de Mercados verdes fue 1 y la prioridad para la Grado de influencia den otros mercados de los bienes y o servicios fue 2.

Dentro del contexto de Expreso el Sol S.A.S. sus ofertas para el mercado son principalmente soluciones en tecnología y estrategias, donde principalmente podamos realizar cambios significativos y relevantes a la hora de modernizar y optimizar temas en cuanto a combustibles, emisiones de gases y nuevas tecnologías que estén en la vanguardia de las soluciones de transporte que nos lleven a generar una mejor experiencia tanto interna, como externa que podamos dar una solución a corto plazo.

En este sentido es necesario establecer una prioridad 2 (muy importante) a las acciones relacionadas con el factor de Mercados Nuevos en lo ambiental, pero se considera urgente, es decir prioridad 1, la dimensión social, para iniciar con un cambio de inclusivo, pero de manera formal para que desde el aspecto interno se dé como consecuencia el impacto positivo evidenciado en la generación de nuevos productos y servicios hacia el exterior de la empresa.

Las acciones propuestas son:

Tabla 15. Acciones factor innovación

| | |
|------------------|--|
| Ambiental | Identificar los riesgos ambientales y el impacto causados por la generación de nuestra actividad social, que ayude a mejorar un espacio libre de humo. |
| Social | Indicadores de movilidad donde podamos realizar una estrategia social donde le podamos realizar unos incentivos a ciertas comunidades. |

Fuente. Elaboración propia

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

- Formalizar grupos responsables de la creación e implementación de un proceso de mejora en la parte ambiental y social.
- Establecer comités de seguimientos para socializar iniciativas
- Involucrar dentro de las estrategias de negocio la priorización de iniciativas viables para considerar aspectos relacionados al presupuesto con indicadores de impacto y cumplimiento asociados a análisis de ROI.
- Socializar con el grupo interno de trabajo donde se pueda ver la importancia de los cambios establecidos para un mejor funcionamiento de la compañía.
- Capacitaciones del personal encargado de los ajustes e implementación de las nuevas tecnologías para su perfecto funcionamiento.
- Realizar planes piloto y acompañamiento al usuario donde podamos enseñarles las plataformas y hacerles entender por qué de los cambios de la compañía para un mejor servicio.

Se rescata que la para el factor de producción sostenible desde la dimensión gerencial y económica ya se estaba considerando trabajar en la obtención de métricas e indicadores ambientales relevantes para la industria del desarrollo del transporte y se habían estructurado definiciones de presupuestos los cuales deben ser retomados, pues al presentarse la situación actual referente a la pandemia quedaron congelados en procesos internos, aunque hay que destacar que la pandemia fue un factor fundamental para agilizar los procesos tecnológicos, ya que la población y las empresas fueron las más consientes a utilizar este tipo

de medios que ayudan a mitigar impactos ambientales tales como (papel, tintas) y demás recurso que pueden generar un alivio parcial en la parte ambiental.

A continuación, realizaremos una matriz del plan raize donde describimos cada una de las actividades propuestas en los factores Nuevos Mercados, Indicadores Financieros, producción Sostenible y Liderazgo y Direccionamiento Estratégico.

Tabla 16. Plan RISE

| RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-) | | | | | | | |
|---|-----------|--|-----------|---------------|--|-------------------|---|
| NOMBRE DEL FACTOR | DIMENSIÓN | ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR | PRIORIDAD | RECURSOS | | DURACION EN MESES | RESPONSABLES POR ACTIVIDAD |
| | | | | \$ Cops | HUMANOS | | |
| Nuevos Mercados | Social | Diseñar un Plan Estratégico para nuevos mercados locales, donde incluya la creación de un entorno inclusivo y seguro mejorando la experiencia del cliente y contribuyendo positivamente a la comunidad. | 2 | \$ 10.000.000 | Trabajador Interno | 6 | Gerencia general y Dirección de Operaciones |
| | Ambiental | Generar con un diagnóstico para identificar los Riesgos Ambientales y el impacto ambiental causado. | 1 | \$ 15.000.000 | Trabajador Interno y Consultor externo | 3 | Gerencia general y Dirección de Calidad |
| | Económica | Basados en los Indicadores de movilidad de Pasajeros Terrestres en Colombia, el cual el primer Trimestre Año 2023 registro un movimiento de 25.667.197 Pasajeros movilizados y que el Incremento vs el año 2,022 es del 13%, Se debe Implementar un Plan de Negocio que involucre la inversión en cuanto a Flota De Transporte, Capital de Trabajo, capacitación, segmento de Mercados, Clientes, Estructura de Costos e Ingresos. | 2 | \$ 25.000.000 | Trabajador Interno | 3 | Dirección Administrativa y Dirección Financiera |

| | | | | | | | |
|-------------------------|-----------|--|---|---------------|--------------------|---|---|
| Indicadores Financieros | Ambiental | Trabajar en la búsqueda de aliados estratégicos, que para nuestro caso, serian empresas de transporte masivo de pasajeros, con el propósito de participar en el uso sus infraestructuras, las cuales permitirán a la empresa evaluar el impacto financiero de invertir en vehículos de menos capacidad, ya que por temas de costos y así mismo de operatividad en algunas de las rutas, este tipo de vehículo (10 a 12) pasajeros favorece teniendo en cuenta las condiciones y contexto de cada uno de los municipios. | 1 | \$ 15.000.000 | Trabajador Interno | 2 | Gerencia General y Dirección |
| | Social | Establecer escenarios de comunicación donde la empresa de a conocer el objetivo general y los objetivos específicos que tiene para su actividad. Esto con el propósito de dar a conocer que existe un camino trazado, el cual involucra los distintos grupos de interés que a su vez deberán participar y trabajar de manera conjunta para conseguir los resultados esperados. | 2 | \$ 6.500.000 | Trabajador Interno | 2 | Gerencia general y Dirección Administrativa |
| Producción Sostenible | Ambiental | Enlazar información ya existente como índices de consumo de combustible, índices de contaminación y/o emisión según tipo, modelo o marca descrito en el manual hecho por el fabricante y cantidad de km recorridos según número de viajes y ruta a variables como las condiciones climáticas y de pendiente de cada corredor con el fin de poder desarrollar cálculos con base en las diferentes formular que nos permitan conocer el estado actual de impacto de cada una de las rutas según las variables anteriormente mencionadas. | 2 | \$ 4.500.000 | Trabajador Interno | 3 | Líder Mantenimiento y Controlador de Rutas |
| | Gerencial | Realizar capacitaciones de las nuevas tecnologías en el transporte en Europa y así, donde podamos realizar modelo de transporte más sostenible y traer las nuevas prácticas para nuestro modelo de transporte. | 2 | \$ 6.000.000 | Consultor Externo | 8 | Gerencia |

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|---|-----------------------|--------------------|---|--|
| | Económica | Consolidar estrategias que fortalezcan la ingeniería operativa con relación a variables como el uso o tránsito de kilómetros perdidos o en vacío, es decir, que a través del manejo de tiempos y de recurso empleado para el cubrimiento de cada una de las rutas se siga satisfaciendo la demanda pero de una manera eficiente y sostenible que mejore las condiciones económicas de la organización. | 2 | \$ 3.000.000 | Trabajador Interno | 4 | Dirección operativa y Controlador de Rutas |
| Liderazgo y Direccionamiento Estratégico | Ambiental | Generar tiquete virtuales por medio de una aplicación donde podamos mostrar rutas asientos y tiempos entre cada ruta. | 2 | \$ 25.000.000 | Consultor Externo | 6 | Gerencia y líder Financiero |
| | Económica | Creas un indicador donde realicemos seguimientos a los gastos por cada ruta, donde nos ayude a optimizar recursos claves de la función de la actividad. | 2 | \$ 4.000.000 | Trabajador Interno | 4 | Gerencia y líder Financiero |
| TOTAL | | | | \$ 114.000.000 | | | |

Fuente. Elaboración propia

El tiempo estimado para el desarrollo de toda la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial es de doce meses, es decir, un año debido a que se ha realizado un plan a corto plazo. En el cronograma se observa la duración de las 10 estrategias y la prioridad de cada una de ellas resaltando, que las estrategias con mayor prioridad tienen una duración de dos y tres meses (tabla 17).

Las actividades que tienen mayor tiempo son aquellas que se deben planear con más precisión ya que se requiere una mayor inversión y pruebas pilotos en el mercado para que se pueda realizar la implementación.

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Realizar capacitaciones de las nuevas tecnologías en el transporte en Europa y Asia, donde podamos realizar modelo de transporte más sostenible y traer las nuevas prácticas para nuestro modelo de transporte. | 2 | 6 | | | | | | | | | | | | |
| Consolidar estrategias que fortalezcan la ingeniería operativa con relación a variables como el uso o tránsito de kilómetros perdidos o en vacío, es decir, que a través del manejo de tiempos y de recurso empleado para el cubrimiento de cada una de las rutas se siga satisfaciendo la demanda, pero de una manera eficiente y sostenible que mejore las condiciones económicas de la organización. | 2 | 4 | | | | | | | | | | | | |
| Generar tiquete virtuales por medio de una aplicación donde podamos mostrar rutas asientos y tiempos entre cada ruta. | 2 | 6 | | | | | | | | | | | | |
| Creas un indicador donde realicemos seguimientos a los gastos por cada ruta, donde nos ayude a optimizar recursos claves de la función de la actividad. | 2 | 4 | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

8. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

Respecto al factor de innovación que es el más relevante para la organización:

De acuerdo con las Prioridades de la Compañía Transportes Expreso del Sol, y al análisis de Riesgos y Fortalezas trabajadas se sugiere la implementación de Trabajo con los siguientes factores; Nuevos Mercados, Indicadores Financieros, Producción Sostenible y liderazgo y direccionamiento estratégico, los cuales se alinean con la misión de la Empresa a corto y largo plazo.

Con el fin de llevar a cabo el Plan de Trabajo Propuesto, la empresa debe consolidar un equipo profesional con experiencia en el segmento del mercado de Transporte de Pasajeros y/o expansión de nuevos mercados locales, definir como prioridad de este equipo el diseño, implementación, ejecución y seguimiento a cada uno de los factores y dimensiones seleccionados para trabajar en un tiempo menor a un año.

El Sector de Transporte de Pasajeros es un mercado que mueve más de 100 Millones de movilizaciones de pasajeros en un año, de acuerdo con el informe de la ANDI (Cámara de Transporte de Pasajeros), que representa un crecimiento del sector del 13% vs el año 2.022, por lo cual es un mercado que representa una oportunidad para las Empresas dedicadas a este servicio, existe la necesidad de un servicio con un costo al cual pueden tener acceso todos los usuarios interesados. En Colombia estamos enfrentando una crisis económica donde uno de los sectores más afectados es el de combustible por el incremento mensual que se genera, y todos los servicios gravados de impuestos, lo cual encarecen el servicio de Transporte vía aérea y abre una brecha entre otro tipo de usuarios que no usaban transporte terrestre para sus desplazamientos.

Por lo anterior, sugerimos a la Empresa iniciar sus actividades con el Plan de expansión de nuevos mercados, realizar el Plan de Negocio y lograr la aprobación de la Junta Directiva para que sean los Fondos de los Accionistas los que respalden esta operación y con los Fondos propias de la operación de la Compañía se pueda iniciar a trabajar en los demás factores.



Existe una oportunidad importante en la dimensión ambiental, se lograría a través de agremiaciones con las empresas de los mismos servicios, crear grupos focales que generen un diagnóstico muy crítico sobre el daño ambiental que la flota de vehículos actuales causa al ambiente y como mitigarlos generar a través del Plan Estratégico de Sostenibilidad Ambiental, El Plan en su ruta debería abordar desde el diagnóstico hasta la capacitación y cumplimiento Legal y Regulatorio lo que generaría un ventaja sobresaliente dentro de este segmento del Mercado.

Se sugiere iniciar con la oficialización de la Misión de la Compañía, involucrar a todos los usuarios internos y externos de la Compañía y hacerlos parte del crecimiento para generar adherencia a este cumplimiento de los objetivos planteados.

Se sugiere revisar la viabilidad técnica y económica de las ideas de Producción Sostenible en las cuales proponemos indicadores de medición en cuanto al combustible, tipos de ruta, vehículo, emisiones de carbono y la variable en condiciones climáticas.

Se recomienda de forma muy concluyente a la Gerencia implementar los Tableros de control de seguimiento a través de Indicadores, lo cual le permitirá realizar de forma continua seguimiento y medición para tener una visión clara de cómo se están llevando a cabo los planes y estrategias establecidas, los tableros de control le permitirán a la Gerencia alinear a los equipos y departamentos con los objetivos estratégicos de la empresa al proporcionar una visión compartida del desempeño.



9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Open innovation Innoget. (2010, noviembre 4). *El concepto de open innovation (innovación abierta)*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-open-innovation-innovacion-abierta/>

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

