

**RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:  
SUIPHAR INTERNATIONAL**

**Julieth Andrea López Blandón<sup>1</sup>**  
**Lady Beatriz Quevedo Cantor<sup>2</sup>**  
**Neftaly Ardila Ariza<sup>3</sup>**  
**Sandy Paola Calderón Lesmes<sup>4</sup>**

**Marzo 2021, Bogotá D.C**

**Resumen**

Gracias a la aplicación del modelo RISE podemos entregar a las organizaciones una visión general del estado de la compañía frente a cada uno de los factores en los cuales requiere ser intervenida. Estas actividades pueden solaparse sobre la estrategia corporativa, dando como resultado un nuevo rumbo estratégico alineado a la realidad de la organización y buscando garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. En el desarrollo de la economía actual es evidente que día a día nacen nuevas compañías; sin embargo, muchas de ellas se quedan en el camino, no logran alcanzar sus objetivos y lastimosamente fracasan. Si se realiza un análisis de las causas por las cuales se presentan estas desafortunadas situaciones, es posible encontrar que cuando una empresa está agonizando, un diagnostico regular apunta a una indudable falla en su procesos de Innovación, Producción Sostenible, Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Reconocimiento de sus Funcionarios, Procesos Colaborativos, Análisis de Nuevos Mercados, Tecnología y/o sus Indicadores Financieros; es decir, 9 factores involucrados intrínsecamente dentro del Modelo RISE. Y es precisamente allí donde radica la importancia de realizar un proceso de Mejoramiento Progresivo vinculado a la aplicación de esta metodología.

---

<sup>1</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización en Gerencia de Tecnología

<sup>2</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización en Gerencia de Tecnología

<sup>3</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización en Gerencia de Tecnología

<sup>4</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización en Gerencia de Tecnología

Por lo anterior, se diseñó una propuesta con la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial para la compañía Suiphar International que opera en el sector farmacéutico. Durante la implementación del modelo RISE se contó con el apoyo de la gerencia, líderes de procesos y colaboradores de la compañía a través de entrevistas y encuestas, que permitieron recolectar información para evaluar los factores propuestos por el modelo, lo cual, permitió identificar factores que se encontraban con una calificación menor al 60%. A su vez, se logró plantear una serie de estrategias y actividades para fortalecer la compañía hacia un nivel de madurez mayor.

### **Palabras Claves**

Innovación, sostenibilidad, estrategia, fortalecimiento, fortalezas, debilidades, empresarial.

### **Abstract**

Thanks to the application of the RISE model, we can provide organizations with an overview of the state of the company against each of the factors in which it must intervene. These activities can overlap with the corporate strategy, resulting in a new strategic direction aligned with the reality of the organization and seeking to guarantee the sustainability of the company over time. In the development of the current economy it is evident that every day new companies are born; however, many of them fall by the wayside, fail to achieve their goals, and sadly fail. If the causes of these unfortunate situations are analyzed, it is possible to find that when a company is dying, a regular diagnosis points to an undoubted failure in its processes of Innovation, Sustainable Production, Leadership and Strategic Management, Organizational Culture, Recognition of its Officers, Collaborative Processes, Analysis of New Markets, Technology and / or its Financial Indicators; that is, 9 factors intrinsically involved within the RISE Model. And that is precisely where the importance of carrying out a Progressive Improvement process linked to the application of this methodology lies.

Therefore, the proposal was designed with the Business Innovation and Sustainability Route for the Suiphar International that operates in the pharmaceutical sector. During the implementation of the RISE model, the support of the company's management, process leaders and collaborators was counted on through interviews and surveys, which made it possible to collect information to

evaluate the factors proposed by the model, which allowed the identification of factors that they were with a score of less than 60%. At the same time, it was possible to propose a series of strategies and activities to strengthen the company towards a higher level of maturity.

**Key Words**

Innovation, sustainability, strategy, enhancement, strengths, weaknesses, business.

## Introducción

El desarrollo de estrategias para el mejoramiento de procesos corporativos y la ejecución de planes de negocio han sido considerados recursos sumamente importantes para las empresas, no solo las emergentes sino también las ya posicionadas en el mercado con las cuales se busca definir el carácter de crecimiento y la proyección de la industria hacia el futuro. Estas estrategias se presentan como modelos que sirven de base al desarrollo corporativo mediante del diagnóstico y contextualización de la situación actual, para seguir a fases de aprovechamiento de recursos humanos y tecnológicos a través de procesos renovados, y por tal motivo debe ser una prioridad para cada compañía garantizar su debida gestión (procesos que incluyen la adquisición, mantenimiento y aplicación).

Buscando llevar a cabo este tipo de análisis mediante la utilización del modelo EAN-RISE se ha seleccionado la empresa Suiphar International dedicada a la investigación, desarrollo y comercialización farmacéutica y localizada en varios países de América como Colombia, México, USA entre otros. Es aquí donde en primera instancia se busca realizar una caracterización y análisis del estado financiero vigente, entendiendo que para el sostenimiento y expansión del plan corporativo es necesario contar con un concepto saludable sobre la situación económica de la compañía y con base en esto avanzar en la determinación de su situación estratégica actual para alcanzar más adelante una etapa de proposición que permita plantear mejoras aprovechables para la empresa.

La aplicación del modelo RISE busca evaluar e identificar el impacto de una compañía, en este caso Suiphar International, frente a su relación e interacción con sus grupos de interés, estrategias implementadas, planes y programas, este modelo es dinámico y se centra en las personas y está orientado a mitigar el impacto global con relación a 4 dimensiones, social, ambiental, gerencial y económica con relación a los nueve (9) factores mencionados anteriormente. (Perez & Ramirez, 2020).

Posterior a la revisión del modelo RISE, se entrevistaron a las personas responsables de las áreas funcionales de Suiphar, dependiendo del factor, por ejemplo, para producción

sostenible se realizó un encuentro con la gerencia ambiental, el factor de tecnología con el coordinador IT, y el factor relacionado con bienestar con la gerencia de capital humano.

Por otro lado, se genera el consolidado de los resultados de la aplicación del modelo RISE de los 9 factores evaluados, con el fin de analizar los riesgos, fortalezas y debilidades que nos permitan llegar a la propuesta final para que a la gerencia se le facilite la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

Este documento resume la consultoría ejecutada bajo el Modelo RISE realizado a la compañía Suiphar International y presenta una serie de propuestas y recomendaciones en cuanto alternativas que se puede implementar para dicha organización con el fin de fortalecer los aspectos que se hallaron entre el nivel 1 y 3 de madurez en la evaluación aplicada en los anteriores avances documentados, para lo cual se diseñó el Plan RISE presentado a continuación y que contempla una serie de actividades que apoyarán el mejoramiento de la compañía.

Estas estrategias de innovación se presentan como recomendaciones que sirven de base al desarrollo corporativo y nacen del diagnóstico y contextualización de la situación actual, para seguir a fases de proposición y ejecución de actividades renovadas, y por tal motivo debe ser una prioridad para la compañía garantizar su debida gestión partiendo de la comprensión de su propio plan estratégico corporativo. De esta manera, las estrategias de involucradas en el Plan RISE deben centrarse en aumentar el valor añadido, diferenciar sus procesos de los de la competencia, aumentar la cuota de mercado o penetrar en nuevos mercados siguiendo su propio plan de ampliación, alcanzar mejor eficiencia, eficacia y flexibilidad de los procesos internos, optimizar los recursos, y desarrollar el potencial de los colaboradores de la compañía, manteniendo un buen clima laboral, fomentando el respeto al medio ambiente y el cumplimiento de legislación.

## **1. Presentación de la Compañía**

Suiphar International es una corporación farmacéutica internacional fundada en 1990 que brinda servicios de manufactura, logística, distribución y administración de atención al paciente. La cual ha tenido un gran impacto en el mercado farmacéutico latinoamericano al presentar productos de las principales compañías europeas, indias, latinoamericanas y estadounidenses. (Suiphar,2021b).

### **1.1.Misión**

Generamos demanda en el mercado farmacéutico, mediante la promoción, venta e impulso a médicos, instituciones y farmacias obteniendo rentabilidad para nuestros accionistas y beneficio para nuestros interesados. (Suiphar,2021b).

### **1.2.Visión**

En el 2020 Suiphar será el líder en la promoción, impulso y comercialización de productos de excelencia en el mercado farmacéutico de Colombia y los países del área. (Suiphar,2021b).

### **1.3. Principios y Valores**

- Respeto: Reconocemos y valoramos los intereses y necesidades de todos los individuos.
- Integridad: Actuamos en forma recta, honesta y transparente frente a nuestros clientes, proveedores, colaboradores y frente a la Comunidad en general. Nos acogemos siempre a las leyes y a las disposiciones de los entes reguladores
- Tenacidad: Perseguimos con firmeza, voluntad de servicio y constancia los objetivos trazados buscando exceder siempre las expectativas de nuestros clientes internos y externos
- Innovación: Buscamos nuevas y mejores formas de generar y atender la demanda a través de la innovación en procesos, acciones, productos y servicio.

- Actitud de Servicio: Perseguimos con ahínco el cumplir y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes, tanto externos como internos entendiendo su satisfacción como nuestra máxima recompensa.

#### 1.4. Objetivos estratégicos

- Desarrollo del conocimiento: Contamos con los colaboradores idóneos.
- Desarrollo corporativo: Mejoramos la efectividad de la gestión corporativa.
- Desarrollo del negocio: Aseguramos la satisfacción del cliente con un portafolio diversificado.
- Crecimiento rentable: Generamos los recursos financieros que garanticen la sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento de la corporación. (Suiphar,2021b).

#### 1.5. Mapa de Procesos

Suiphar International ha establecido su Mapa de Procesos tal como se evidencia en la Figura 1.

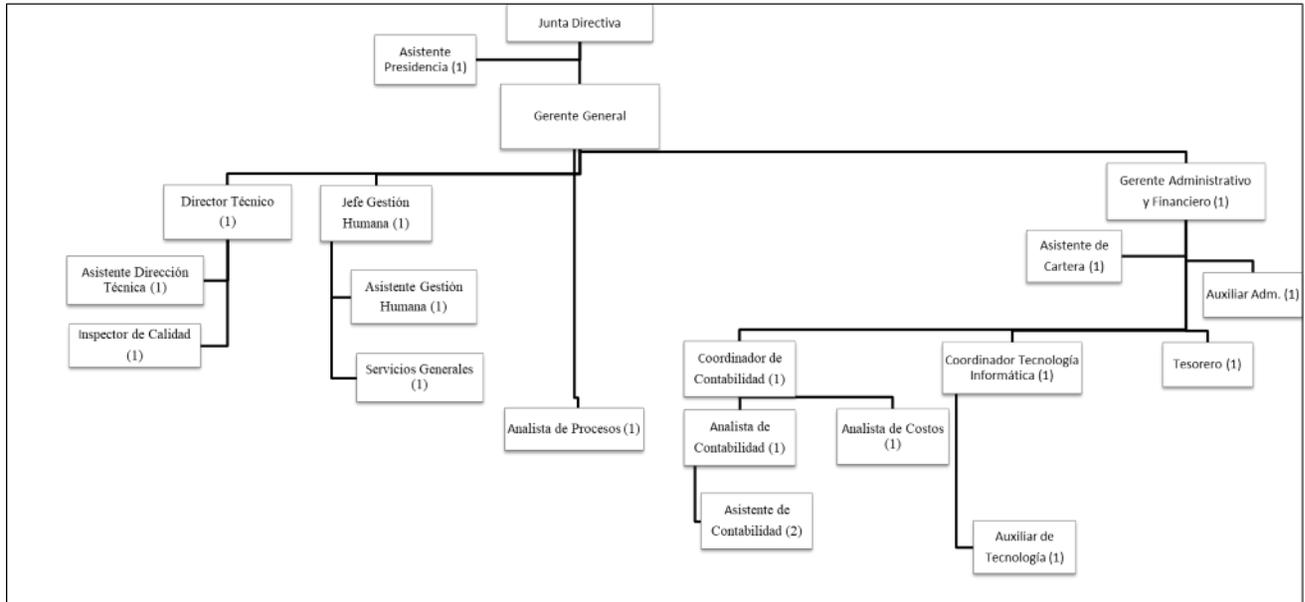
*Figura 1 Mapa de Procesos Suiphar International*



*Nota: Tomado de Presentación Corporativa de Suiphar*

## 1.6. Estructura organizacional

Figura 2 Organigrama Suiphar



Nota: Tomado de Organigrama Suiphar

## 1.7. Productos principales

La empresa está orientada especialmente hacia los productos dermatológicos, en la *Tabla 1* se encuentra un listado de los productos que maneja la compañía.

Tabla 1 Listado de Productos de Suiphar

Línea	Producto
<p>Línea tricológica: cosméticos para el cuidado del cabello.</p>	

Línea	Producto
<p>Línea Solar: productos para protección solar.</p>	
<p>Línea facial: productos antienvjecimiento e hidratación del rostro.</p>	
<p>Línea médica: medicamentos especializados en cuidado de articulaciones.</p>	

*Nota: elaboración propia con información de la empresa Suiphar*

## 2. Objeto de la Consultoría

El equipo consultor integrado por los estudiantes de la universidad EAN desarrollará el proceso de consultoría a lo largo de las 9 semanas que componen el estudio de esta materia (ciclo académico inicial de 2021) donde se buscará de manera objetiva la ejecución de los siguientes elementos:

- Demostrar el conocimiento de la empresa a través del levantamiento de información requerida sobre su estado financiero, humano y tecnológico dentro del marco económico, social, político y ambiental en que se desempeña.
- Aplicar el modelo RISE con el cual se busca analizar los riesgos a los que está expuesta la compañía, de manera conjunta con la participación de la empresa Suiphar International y buscando establecer la situación actual, la propuesta de mejoras aplicables y los modelos prácticos para el seguimiento y acondicionamiento del plan estratégico consideran evidenciar los siguientes elementos:
  - Aclarar el propósito corporativo, obteniendo de este análisis la definición de un propósito general compartido por todos los miembros en la compañía.
  - Entender cómo la compañía crea valor y es diferenciada de otras en su entorno, acelerando la toma de decisiones de cara al futuro y adoptando una visión de ecosistema.
  - Sugerir estrategias para una cultura empresarial que identifique de manera propia a la compañía y la haga apreciable en su entorno laboral para captar y retener talentos, comprendiendo la agenda de valor, la cultura organizacional y la construcción de una identidad diferenciadora en su proposición de servicios y productos.

Al establecer una mejora en las estrategias corporativas, se busca que dichas estrategias estén acompañadas de programas o planes que permitan llevar a cabo las acciones necesarias para la implementación de nuevas habilidades o la ejecución del trabajo necesario para conseguir los cambios deseados.

La compañía se transforma impulsada por pequeñas acciones o tareas que agregan alto valor. Es este tipo de acciones las que se buscan identificar para ser promovidas de manera

continúa en las funciones de Suiphar para alcanzar cada vez un desarrollo destacable dentro de sus objetivos corporativos, la satisfacción de sus integrantes, mejorar la experiencia de sus clientes y la armonía con su ecosistema (dimensión social, ambiental, gerencial y económica).

Finalmente, el propósito de la consultoría RISE será el de poder identificar cuáles dimensiones dentro de su propio universo empresarial, que incluye la innovación, la producción sostenible, el liderazgo y direccionamiento estratégico, la cultura organizacional, el reconocimiento, los procesos colaborativos, los nuevos mercados, la tecnología y los indicadores financieros, que requieren ser transformadas, intervenidas, apoyadas o corregidas con el propósito de alcanzar un éxito integral que sea compartido por todos dentro de la empresa.

### 3. Plan de Trabajo

El equipo consultor definió un plan de trabajo, que guiará la aplicación de la metodología RISE a la empresa Suiphar International durante 9 semanas.

**Tabla 2** Cronograma de Trabajo

2020									
ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5
Recopilación y análisis de datos financieros									
Presentación de Informe de Análisis Financiero									
Recopilación y análisis de datos de mercado									
Presentación de Informe de Análisis de riesgos y fortalezas / investigación de mercado									
Presentación Informe Final									

*Nota: elaboración propia.*

#### 4. Ficha de Identificación de la Empresa

En la *Tabla 3* se presenta la ficha de identificación con información básica de la compañía Suiphar International que será asesorada bajo la metodología RISE.

*Tabla 3* Ficha Identificación Empresa

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)				
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL				
VERSION 6: ENERO 17.2021				
Herramienta para el análisis situacional preliminar de la empresa.				
Datos básicos de la empresa				
IDENTIFICACIÓN				
Detalle informativo de la empresa				
Nombre empresa :	SUIPHAR INTERNATIONAL			
Nombre comercial reconocido	SUIPHAR GROUP			
Fecha de creación :	3/3/1987			
Nit :	800003919-9			
Código CIU :	4645			
Actividad principal :	medicinales, cosméticos y de tocador.			
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				
Nombre Contacto:	Nestor Melo			
Datos Contacto (correo, celular)	<a href="mailto:nestor.melo@suiphar.com">nestor.melo@suiphar.com</a>			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido				
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	30	100	20	50
Dirección y Ciudad :	Cra 46 # 20 B 34			
Teléfonos, fijo y movil	316 4544			
Página Web :	<a href="http://www.suiphar.com">www.suiphar.com</a>			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido				X
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Dermatologica, médica y pediátrica			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Ducray, Percos e Isdin			

*Nota: indicadores empresa Suiphar adaptado del modelo RISE*

## 5. Análisis Financiero

Para conocer y obtener indicios sobre la dinámica y resultados que ha tenido la compañía objeto de estudio Suiphar International, se realizó el análisis del perfil financiero de la compañía a través de diferentes indicadores que se presentan a continuación.

**Tabla 4** Perfil financiero de Suiphar

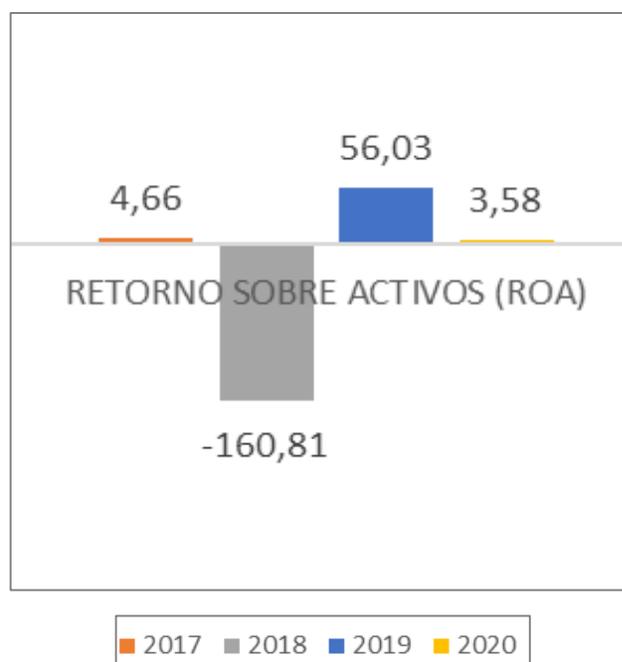
PERFIL FINANCIERO				
INDICADORES	2017	2018	2019	2020 Preliminar
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	4,66	-160,81	56,03	3,58
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	3,77	-254,52	69,10	4,47
MARGEN NETO	20,88	-439,08	273,16	10,72
MARGEN BRUTO	47,61	36,26	30,83	37,74
MARGEN OPERACIONAL	36,09	-450,97	278,17	11,35
MARGEN EBITDA	36,00	-451,01	278,17	11,35

*Nota: indicadores empresa Suiphar adaptado del modelo RISE*

### 5.1. Retorno sobre activos (ROA)

Para comenzar el análisis de los hallazgos respecto al estado financiero de Suiphar, debemos empezar por la relación entre los beneficios netos y los activos totales de una empresa. Aquí se busca representar la rentabilidad de la empresa respecto al capital financiero invertido, obtenido a través de préstamos o mediante mérito propio. El ROA permite identificar las ganancias obtenidas a partir del capital invertido inicialmente, para cada periodo o año correspondiente.

**Figura 3** Resultado Retorno Sobre Activos (ROA) - Suiphar



*Nota: indicadores empresa Suiphar adaptado del modelo RISE*

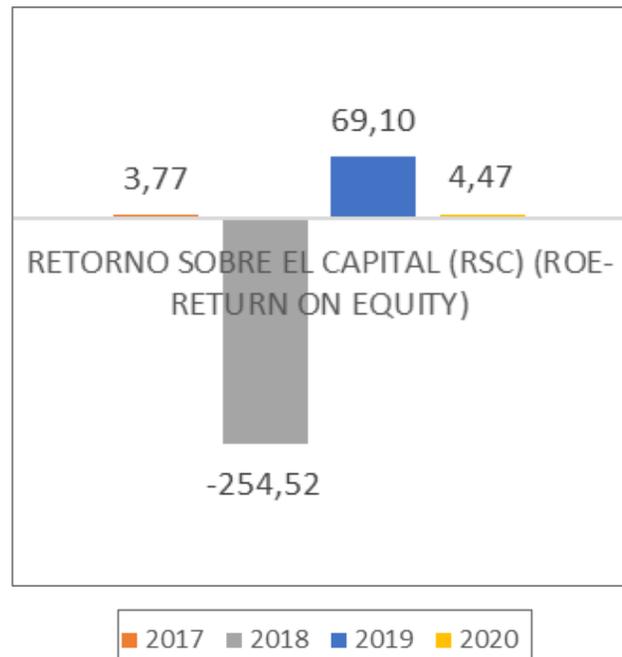
Del reporte obtenido a partir de la información facilitada por la compañía, es evidente que en el primer periodo de operación (2017) el ROA fue mínimo, estando por debajo de una puntuación de 10 y permitiendo evidenciar que la compañía obtuvo la flotabilidad necesaria para mantener un margen de ganancia y continuar con su operación; caso diferente al encontrado en el periodo subsecuente (2018) donde se obtiene una puntuación negativa como consecuencia de una gran pérdida en este margen, debido a las pérdidas en Suiphar Colombia y en su filial Biolatam donde la sociedad tiene acciones.

Sin embargo, la compañía rindió frutos a partir de las inversiones iniciales de los años 2019 y 2020 de forma notoria, esperando que dichas ganancias se hayan podido utilizar para la consolidación de sus operaciones, ya que cuanto mayor sea el ROA, mayor ganancia con menos inversión se podrá obtener. Cabe recordar aquí que resulta muy importante determinar la forma en que el capital inicial fue obtenido, ya que los pasivos totales y el patrimonio de los accionistas suman a la hora de definir los activos totales con los cuales se calcula el ROA, y estos se vieron afectados por el margen negativo de 2018.

## 5.2. Retorno Sobre el Capital (RSC) (ROE-Return On Equity)

El indicador de Retorno sobre el Capital busca medir la capacidad que tiene la compañía para generar beneficios por cada peso invertido, este indicador es de principal interés para accionistas e inversionistas, en el caso de la empresa Suiphar International se presenta a continuación el RSC obtenido del 2017 al 2020.

*Figura 4 Resultado Retorno Sobre el Capital – Suiphar*



*Nota: indicadores empresa Suiphar International adaptado del modelo RISE*

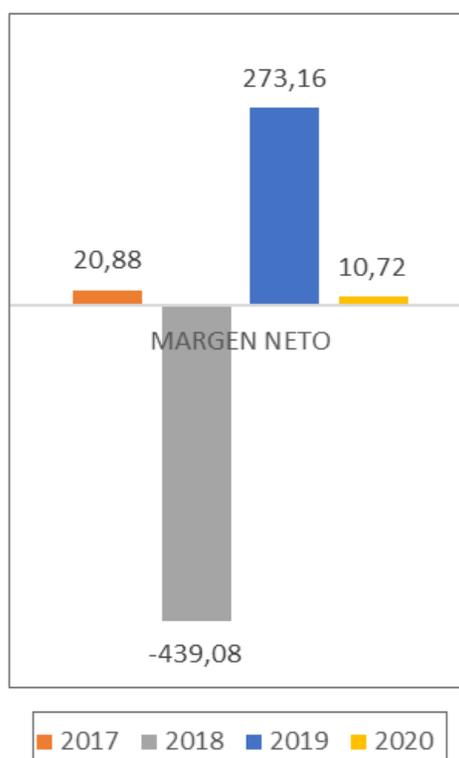
De acuerdo con los resultados obtenidos en el indicador del Retorno sobre el Capital, se puede apreciar que la compañía ha presentado altibajos durante los últimos 4 años de la siguiente manera, en el 2017 obtuvo un RSC positivo de 3,77% , sin embargo en el 2018 la empresa experimento una caída crítica ya que no generó beneficios para sus accionistas por lo contrario tuvo un impacto negativo de -254.52%, para el 2019 logró recuperarse y obtener un retorno del 69.10% de rendimiento por cada peso invertido, finalmente según los resultados preliminares del año 2020 la empresa no obtuvo un incremento como el del año anterior pero logro mantener un RSC positivo con 4,47%. Tal como se puede apreciar en los Estados Financieros, la empresa afrontó diversas situaciones durante el 2018 y 2019 entre ellas tuvo un cambio de administración y se modificó la compensación accionaria de la compañía.

Se puede inferir del indicador, que la empresa ha tenido dificultades para generar rendimientos y beneficios para sus accionistas durante los últimos años, con un comportamiento tendiente a la baja, por lo anterior, es importante proponer estrategias que le permitan a la compañía generar rendimientos para sus accionistas y compensar los bajos rendimientos obtenidos en años anteriores.

### 5.3. Margen Neto

El margen neto es la relación entre la utilidad neta y las ventas totales (ingresos operacionales). Es la primera fuente de rentabilidad en los negocios, este indicador mide los rendimientos de los ingresos operacionales. (Entrepreneur, 2021).

*Figura 5 Resultados Margen Neto -Suiphar*



*Nota: indicadores empresa Suiphar adaptado del modelo RISE*

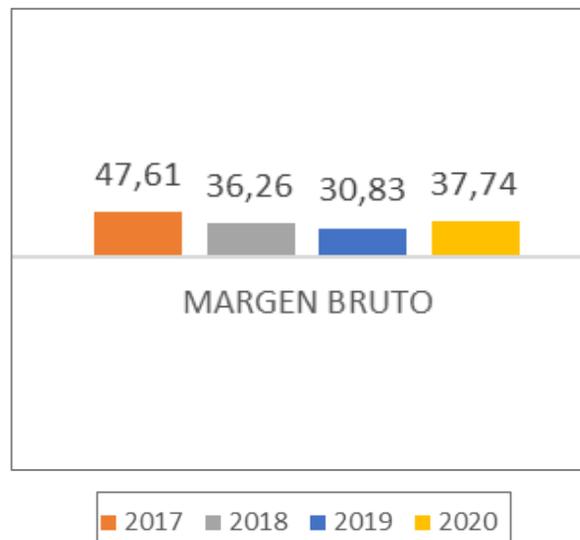
A partir de los resultados generados para el indicador de margen neto de la compañía Suiphar, se evidencia que para el año 2017, la compañía obtiene un crecimiento en ingresos operacionales en promedio del 47%; lo que incrementa su rentabilidad operacional de manera

positiva; a partir del año 2018 la compañía tiene un cambio de administración y un ajuste accionario en donde es notorio, un decrecimiento importante en el margen neto; a pesar que se percibe un crecimiento en ingresos operacionales de 41% y 65% para 2019 y 2020; esto debido a la estrategia de exportar productos de marca propia, en los países de Bolivia y Dominicana.

#### 5.4. Margen Bruto

Teniendo en cuenta que el margen bruto representa el beneficio que tiene Suiphar con la producción, se observa un balance positivo que indica que la empresa ha tenido beneficios directos frente a los costos de ventas.

*Figura 6 Resultado Margen Bruto – Suiphar*



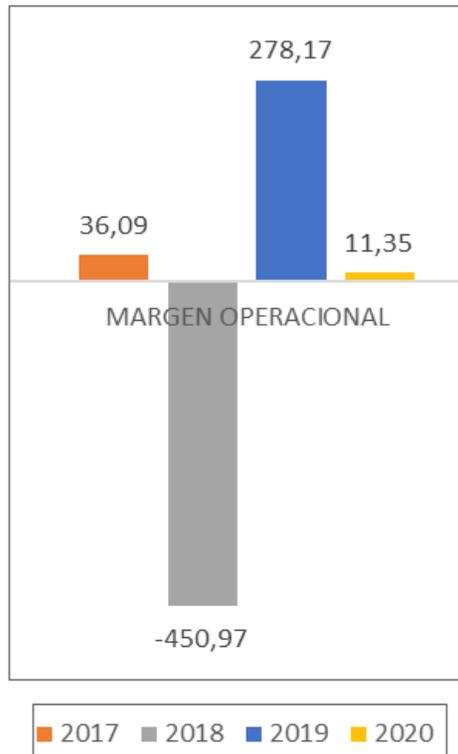
*Nota: indicadores empresa Suiphar adaptado del modelo RISE*

Se puede observar que desde el 2017 hasta el 2019 el margen va disminuyendo, con este comportamiento podemos concluir que el precio de venta no aumento proporcionalmente frente al aumento de los costos de producción y esto hace que el beneficio recibido sea inferior; sin embargo, para 2020 se nota un pequeño aumento del margen superando los dos últimos años, con lo cual evidenciamos que la compañía está buscando equilibrar de una forma sana (paulatinamente) los costos y el precio de venta, lo cual es importante para garantizar la sostenibilidad económica de Suiphar.

## 5.5. Margen Operacional

En este indicador se busca conocer si el negocio es realmente rentable independientemente de la forma en que este se esté financiando, ya que se calcula la utilidad bruta menos los gastos de ventas. (Bolsa de Valores del Salvador, 2021).

*Figura 7 Resultados Margen Operacional - Suiphar*



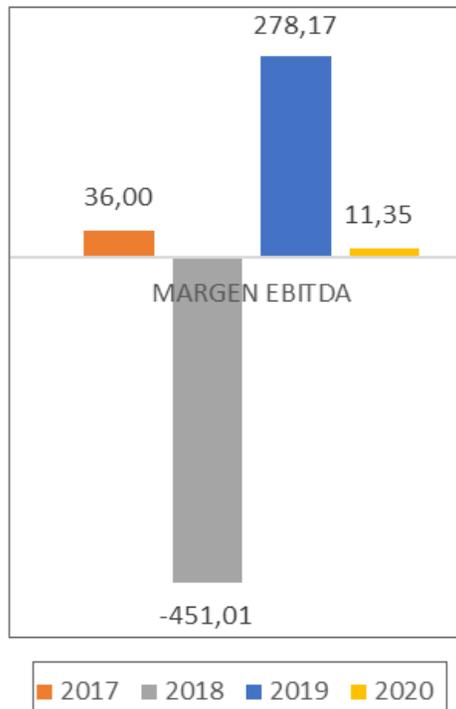
*Nota: indicadores empresa Suiphar adaptado del modelo RISE*

El margen operacional en el año 2017 presento un resultado positivo, lo cual indica que la compañía tuvo los ingresos suficientes para cubrir tanto los costos como los gastos asociados a la administración y a las ventas de sus productos; sin embargo, en 2018 hubo un gran descenso en este margen, debido a que se presentaron perdidas en Suiphar Colombia y Biolatam donde la sociedad tiene acciones. En 2019, se puede decir que, gracias a un ingreso por valorización de acciones, se recuperó parcialmente la operación frente a la pérdida del año anterior y en 2020 la empresa estabiliza nuevamente su margen operacional con un resultado positivo.

## 5.6. Margen EBITDA

Teniendo en cuenta que el margen EBITDA busca conocer si la empresa está generando pérdidas o ganancias con relación al Core del negocio y de esta forma definir si el negocio es rentable o no, para el caso de Suiphar se presenta la siguiente situación. (Banco Santander, 2021).

*Figura 8 Resultados EBITDA - Suiphar*



*Nota: indicadores empresa Suiphar adaptado del modelo RISE*

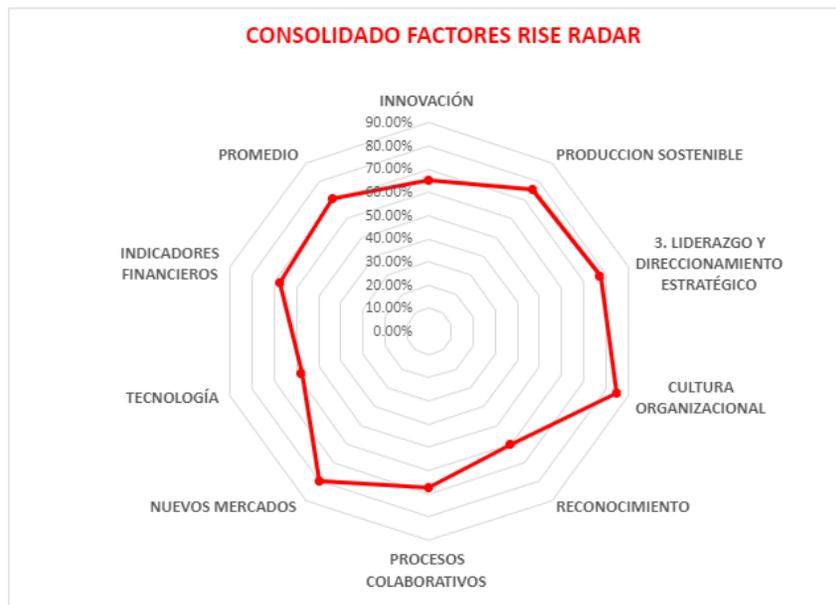
El margen EBITDA, para esta compañía tiene la particularidad de tener un comportamiento similar al margen operacional, y esto se debe a que la compañía no tiene activos de propiedad planta y equipo, todo esto es tercerizado, por ende, no incurren en gastos de depreciación y amortizaciones.

La empresa en los últimos dos años ha demostrado que tiene la capacidad de generar un flujo de efectivo positivo, a pesar del resultado atípico que se obtuvo en el año 2018.

## 6. Presentación y Análisis Consolidado RISE

Durante la aplicación del Modelo RISE se identificaron los riesgos y fortalezas de la compañía Suiphar International, los cuales se presentarán a través del análisis del consolidado del RISE representado en la *Figura 1*.

*Figura 9 Consolidado Factores RISE Radar*



*Nota: Consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019).*

El resultado obtenido en el factor tecnología (57,5%) fue el más bajo de los factores analizados en el modelo; esto debido a que en la compañía Suiphar el acceso a la tecnología no es de manera global, ya que más del 60% de los colaboradores no desempeñan actividades que requieran tener a disposición de todas las herramientas tecnológicas porque pertenecen a las áreas operativa, planta y análisis físico químico.

Referente a la transferencia de tecnología se confirma con el director para el grupo Suiphar International, que en este momento no hay transferencia de conocimiento tecnológico, porque no se tiene estipulado un documento formal, son ideas que están por parte de la Junta Directiva en iniciativa para el desarrollo de metodologías educativas, que permitan transferir

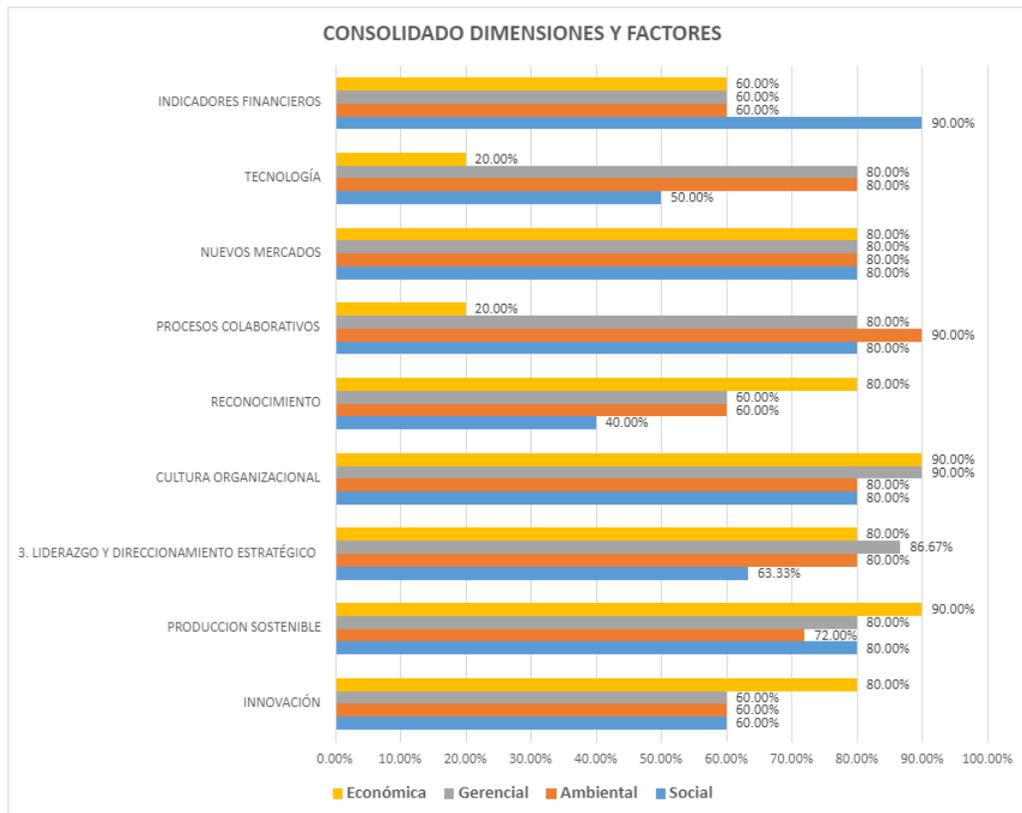
conocimiento, métodos de fabricación y buenas prácticas de manufactura para las empresas y los grupos de interés.

El factor reconocimiento se calificó con un puntaje de 60%, ya que en Suiphar los temas relacionados con el bienestar de los colaboradores y grupos de interés, se desarrolla de manera informal; según explica el director a cargo, actualmente se está trabajando en planes e indicadores, pero aún no están documentados y aprobados por la Junta Directiva.

Los demás factores estudiados que se presentan en la *figura 1* tienen un promedio de 73,64%, con calificaciones muy similares, para identificar riesgos y fortalezas, se van a analizar los ítems de menor y mayor prioridad respectivamente; en el documento se detallará cada uno más adelante.

### 6.1. Descripción de los Riesgos Identificados

*Figura 10 Consolidado Dimensiones y Factores*



*Nota: Consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)*

Para la empresa Suiphar International se evidencia una deficiencia en factores como tecnología y reconocimiento, en la *figura 2*, se presentan los resultados obtenidos.

Además, se identifica que el factor de tecnología no cuenta con políticas documentadas que faciliten la democratización de elementos informáticos para todo el personal de la compañía Suiphar, siendo de limitado acceso para el personal operativo, técnico y de planta; con relación a sus actividades diarias, ellos acceden solo a las tecnologías que sean necesarias para el desempeño de sus tareas asignadas. El coordinador de salud y seguridad en el trabajo reconoce que la empresa debe fomentar el uso de tecnologías para todo el personal; por ejemplo, para el autodiagnóstico de COVID al ingreso a las instalaciones de la compañía; el cual actualmente se realiza de forma manual por todos los colaboradores de la organización.

En cuanto al factor reconocimiento, es un elemento relevante para la cultura organizacional sobre todo en compañías de la industria farmacéutica, ya que la rotación del personal comercial es bastante alta, caso contrario sucede con el personal operativo, técnico y de planta, donde es muy común que su salario sea fijo a diferencia de los colaboradores del área comercial, para quienes parte de su salario es variable, ya que depende de las ventas y cumplimiento de objetivos.

## **6.2. Descripción de las fortalezas identificadas**

Iniciando con el factor de cultura organizacional, el cual tiene el puntaje más alto con 80%, lo que permite evidenciar que es uno de los factores a destacar de la compañía Suiphar. Referente al ambiente laboral, se promueven parcialmente acciones orientadas a fomentar el respeto y la dignidad del ser humano, esto en apoyo del comité de convivencia, previniendo el acoso laboral; además, se realizan actividades mensuales que promueven el autocuidado, por ejemplo por parte de la Administradora de Riesgos Laborales ARL, actividades de ejercicios de pausas activas, spa facial, desayunos compartidos, con el fin de motivar a los colaboradores a cuidarse y seguir cumpliendo con los objetivos corporativos.

Adicional, el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico, permite identificar que la compañía, tiene desarrollado y documentado la planificación estratégica, teniendo en cuenta la

participación de los colaboradores de Suiphar, con el objetivo de trabajar con un direccionamiento estratégico con el cual, están alineadas todas las actividades de la organización; este direccionamiento es compartido y es considerado la guía de trabajo de los stakeholders, el equipo gerencial tiene una visión al largo plazo y retroalimenta por medio de indicadores de gestión que logren evaluar el camino de la organización.

### 6.3. Factor Innovación

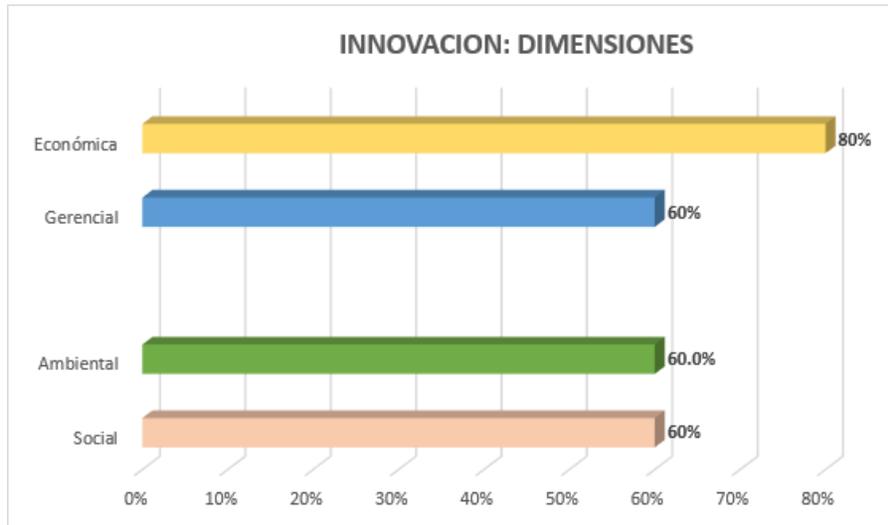
El factor de innovación es un reto para todas las organizaciones, pero aún más para las organizaciones tradicionales, ya que de esto depende en gran medida la capacidad de competir con las compañías emergentes y así mismo mantenerse en el mercado. Los resultados obtenidos en este factor son los siguientes:

*Tabla 5 Resultados Factor Innovación*

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	3	60%	65.0%
Ambiental	Ecodiseño	3	60.0%	
	Economía circular	3		
Gerencial	Tipo de innovación	3	60%	
Económica	Creación de Valor	4	80%	

*Nota: Resultados Factor Innovación - Suiphar adaptado del modelo RISE*

**Figura 11** Resultados Innovación - Dimensiones



*Nota: Resultados Factor Innovación - Suiphar adaptado del modelo RISE*

En el análisis realizado a Suiphar International, podemos observar que, aunque la organización desarrolla sus productos y estrategias en concordancia con las necesidades de una sociedad cambiante, lo cual le da un valor de 80% sobre la dimensión Económica; por otro lado, las demás dimensiones no obtuvieron una calificación deseable para este factor, ya que en general las empresas que comienzan su inmersión en metodologías de innovación, inicialmente orientan su aplicación al mejoramiento del Core del negocio, ya que esto les permite visualizar resultados de forma acelerada.

### **6.3. Producción Sostenible**

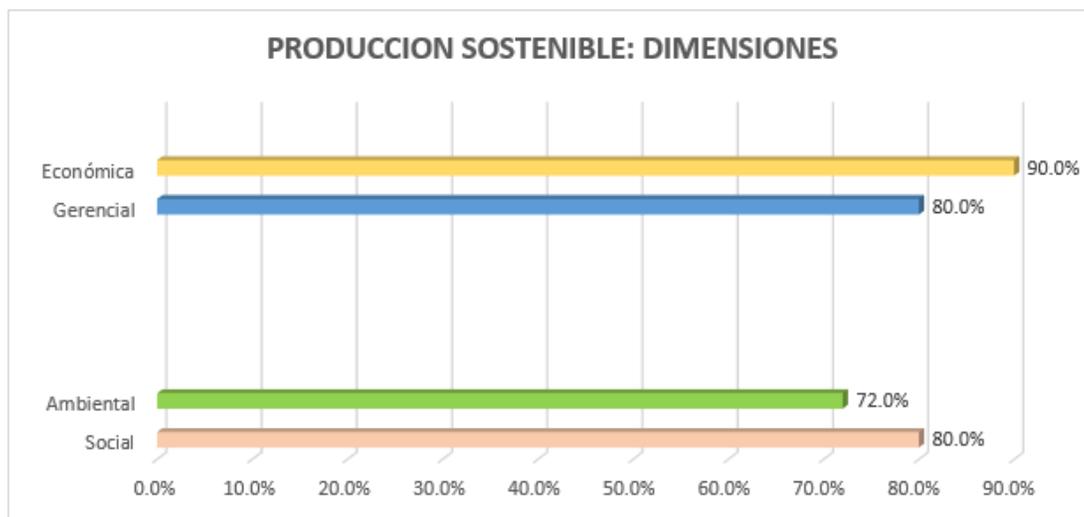
Este factor permite validar la conciencia que tiene la organización sobre la conservación del mundo para las futuras generaciones a través de esquemas de producción y de operación responsables que garanticen el mantenimiento o renovación del medio ambiente en cada una de las dimensiones.

**Tabla 6** Resultados Factor Producción Sostenible

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	4		80.0%	76.0%
Ambiental	Agua- uso eficiente	4	80%	72.0%	
	Aguas residuales	4	80%		
	Energía	3	60%		
	Emisiones Atmosféricas	4	80%		
	Residuos sólidos y/o Basuras	3	60%		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	4		80.0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	5	100%	90.0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	4	80%		

*Nota: Resultados Factor Producción Sostenible- Suiphar adaptado del modelo RISE*

**Figura 12** Resultados Producción Sostenible – Dimensiones



*Nota: Resultados Factor Producción Sostenible- Suiphar adaptado del modelo RISE*

Para este factor, la compañía Suiphar International, demostró que tiene un avance importante, ya que posee proyectos de inversión para prevención, control y mitigación de

impactos ambientales negativos y adicionalmente está trabajando en rediseño de productos hacia una Economía Circular, lo cual le da una alta calificación en la dimensión económica (90%).

Aunque las demás dimensiones no están tan desarrolladas como la económica, solo dos descriptores obtuvieron una calificación de 3 puntos, lo que nos permite evidenciar que dentro de la estrategia de Suiphar está la implementación de altos estándares ambientales.

#### 6.4. Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

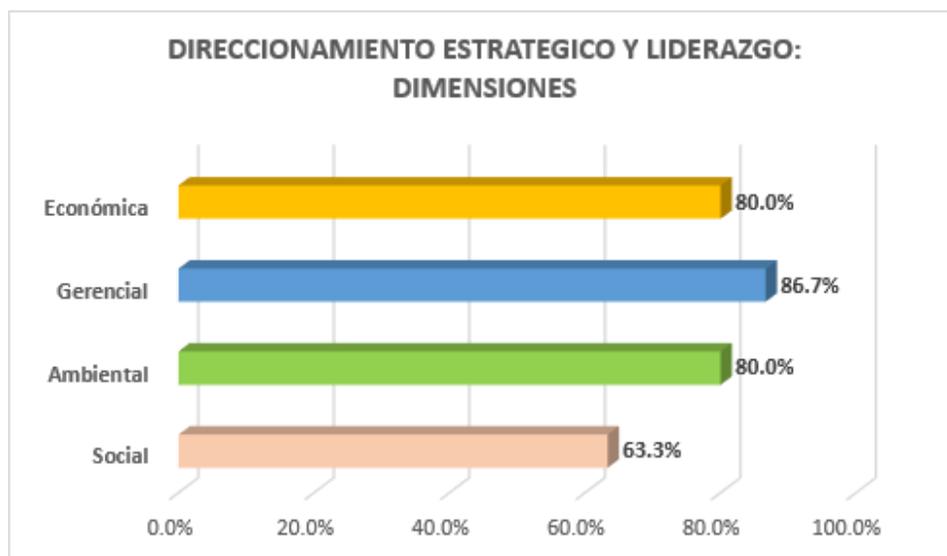
Frente al análisis de este factor se puede identificar cómo la alta dirección incorpora dentro de la estrategia organizacional aspectos sociales, ambientales, gerenciales y económicos, y asimismo el nivel de inclusión de cada uno.

*Tabla 7 Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico*

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	2.7	54%	63.3%	77.5%
	Capacidad de movilización	2.8	56%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	4	80%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	4	80%	80.0%	
	Valor de la Sostenibilidad	4	80%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	4	80%	86.7%	
	Gestión del Conocimiento	4	80%		
	Estrategias corporativas	5	100%		
Económica	Análisis de entornos	3	60%	80.0%	
	Toma de Decisiones	5	100%		

*Nota: Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico - Suiphar adaptado del modelo RISE*

**Figura 13** Resultados Liderazgo y Direccionamiento Estratégico - Dimensiones



*Nota: Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico - Suiphar adaptado del modelo RISE*

Para Suiphar International se obtuvo un resultado muy clásico en las organizaciones, con estrategias enfocadas principalmente en lo gerencial y económico (86.7% y 80% respectivamente) y en menor medida en lo social (63.3%); sin embargo, es necesario mencionar que la empresa no tiene programas de bienestar oficialmente establecidos que permitan medir y fomentar una cultura de armonía laboral para los colaboradores, ya que a través del talento humano se logra el crecimiento y estabilidad de las organizaciones.

### **6.5. Cultura Organizacional**

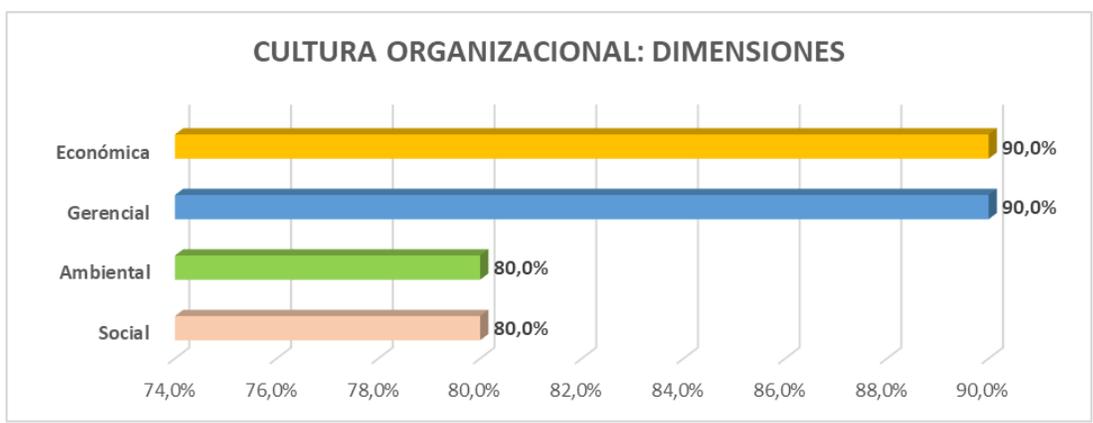
Una vez se aplicó el modelo al factor Cultura Organizacional se identificó que la empresa Suiphar International cuenta con un nivel de madurez importante (85%) ya que las dimensiones evaluadas se encuentran entre 4 y 4,5, tal como lo señalan las siguientes gráficas.

**Tabla 8** Resultados Factor Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4	80,0%	85,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	4	80,0%	
Gerencial	Comunicación	4,5	90,0%	
Económica	Valor Compartido	4,5	90,0%	

Nota: Resultados Factor Cultura Organizacional - Suiphar adaptado del modelo RISE

**Figura 14** Resultados Cultura Organizacional - Dimensiones



Nota: Resultados Factor Cultura Organizacional - Suiphar adaptado del modelo RISE

De acuerdo con las gráficas se puede determinar que la dimensión social en el factor Cultura Organizacional se ubicó en el nivel 4, es decir que respecto al ambiente laboral de la empresa ya se vienen adelantando actividades que promueven el respeto y dignidad humana. Adicional, tiene acciones que permiten controlar el manejo de situaciones y emociones de estrés, ansiedad y angustia dentro de las cuales podemos resaltar las pausas activas, jornadas mensuales de *spa* facial y cuidado de la piel, con el fin de fomentar el autocuidado y la venta interna de productos. Asimismo, existe el Comité de Convivencia y el Comité de Ética que atienden casos o situaciones de acoso laboral, y realizan actividades de prevención. Además, la empresa conoce la importancia del clima organizacional para evitar la fuga de talento humano.

Asimismo, en la dimensión ambiental relacionada con el cambio de paradigmas, se determinó que la empresa se encuentra en el nivel 4 debido a que, desde hace años, en cabeza del Líder de Gestión Ambiental, se está apostando a generar una mayor conciencia ambiental en toda la organización, entre en ellos su participación en el Programa de Excelencia Ambiental Distrital – PREAD- obteniendo mejores puntajes año tras año; sin embargo, hace falta sensibilizar a algunos de los integrantes de la organización en los esfuerzos y el enfoque que se están brindando desde el punto de vista ambiental, para obtener una mayor apropiación por parte de todos los colaboradores.

Por otro lado, encontramos la dimensión gerencial y económica que se clasificaron en una transición entre el nivel 4 y 5, obteniendo un resultado de 4.5 en ambas. Desde el aspecto gerencial se analizó la comunicación al interior de la organización, la cual se caracteriza por generar espacios para compartir información por parte de la gerencia, especialmente en temas de horizonte, objetivos, metas, estrategias y planes de la compañía, lo cual se realiza a través de herramientas y plataformas tecnológicas. Además, se propician espacios de conversación con los jefes de área para conocer las novedades y experiencias de sus colaboradores.

En cuanto a la dimensión económica y el descriptor de valor compartido, Suiphar tiene un gran compromiso con la sociedad y ha invertido en proyectos que impactan a mediano y largo plazo. Una muestra de ello es la *Fundación Henry y Dolores Suarez*, que se enfoca en apoyar y acompañar a enfermos terminales, brindar educación para gente necesitada y cuidado especial del adulto mayor, y cuya justificación busca:

- Preservar un legado de acción social conforme a los deseos de Henry y Dolores Suarez.
- Proveer un mecanismo para que empresas del grupo y relacionadas contribuyan a causas sociales.
- Estructurar una organización de ayuda social que permita que los aportes hechos por empresas y personas otorguen un beneficio fiscal a los donantes.

Es importante resaltar que la fundación beneficia a personas en Colombia, República Dominicana y Estados Unidos.

Por lo anterior, se puede concluir que las dimensiones que componen el factor Cultura Organizacional evidencian un nivel de madurez alto dentro de la compañía Suiphar International y que la gerencia reconoce la importancia de las estrategias, actividades y acciones que permiten fortalecer el ambiente laboral, la participación ambiental, la comunicación y la responsabilidad social.

## 6.6. Reconocimiento

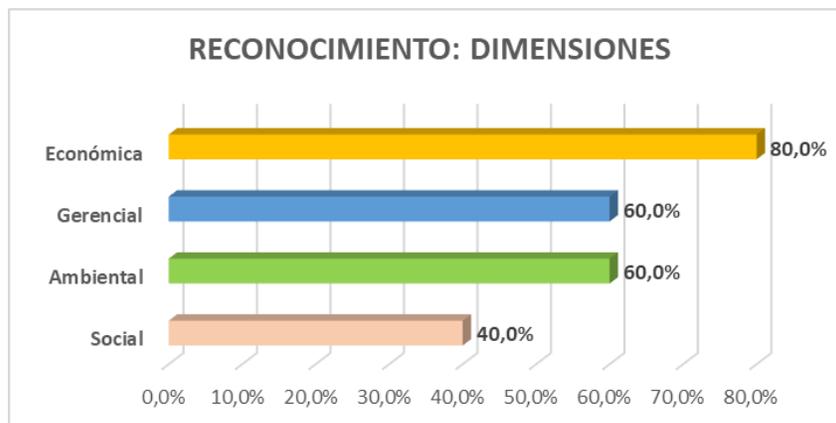
De acuerdo con la evaluación del factor Reconocimiento, se pudo determinar una calificación del 60%, por lo cual es necesario identificar las dimensiones que requieren un refuerzo, tal como se ilustra en las siguientes gráficas.

**Tabla 9** Resultados Factor Reconocimiento

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

*Nota: Resultados Factor Reconocimiento - Suiphar adaptado del modelo RISE*

**Figura 15** Resultados Reconocimiento - Dimensiones



*Nota: Resultados Factor Reconocimiento - Suiphar adaptado del modelo RISE*

Se pudo clasificar la dimensión social relacionada a la felicidad en el trabajo en un nivel 2, es decir que, aunque se perciben acciones encaminadas a la felicidad de sus colaboradores, estas son informarles y no hay un programa específico orientado a este elemento. Adicional, no se maneja el concepto de felicidad en el trabajo según las entrevistas realizadas; por lo anterior, se convierte en un punto de mejora para la organización.

Por otro lado, se encuentran las dimensiones ambiental y gerencial, que se ubicaron en el nivel 3 con relación a la conciencia ambiental y prácticas de motivación respectivamente. Suiphar International reconoce de forma personal a aquellos colaboradores que propician iniciativas para mejorar el ambiente de trabajo y la conciencia ambiental; sin embargo, el presupuesto asignado es reducido y se ha visto afectado por la pandemia, debido a limitación para actividades presenciales.

Finalmente, en este factor se encuentra la dimensión económica en el nivel 4, está asociada a la valoración del trabajo y se puede considerar como su mayor fortaleza, lo cual se debe a que la compañía implementa criterios basados en equidad para determinar el salario y los reconocimientos.

### 6.7. Procesos Colaborativos

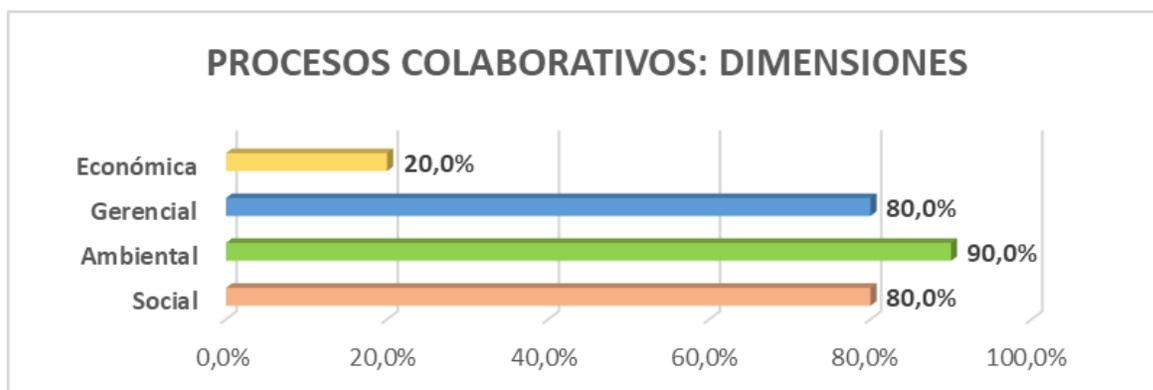
El factor Procesos Colaborativos obtuvo un 67.5% ya que, a pesar de tener 3 dimensiones en niveles sobresalientes, la dimensión económica se encuentra en un nivel incipiente, lo cual influye en el resultado general del factor.

*Tabla 10 Resultados Factor Procesos Colaborativos*

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
<b>Social</b>	Asociatividad	4	80,0%	<b>67,5%</b>
<b>Ambiental</b>	Seguridad en el Trabajo	4,5	90,0%	
<b>Gerencial</b>	Acuerdos- Negociación- Consensos	4	80,0%	
<b>Económica</b>	Voluntariado corporativo	1	20,0%	

*Nota: Resultados Factor Procesos Colaborativos - Suiphar adaptado del modelo RISE*

**Figura 16** Resultados Procesos Colaborativos - Dimensiones



*Nota: Resultados Factor Procesos Colaborativos - Suiphar adaptado del modelo RISE*

En la dimensión social de la compañía, que se basa en la asociatividad, se encontró que la empresa está en un nivel destacado, lo cual se debe a que la compañía cuenta con alianzas que a su vez le permiten trabajar la conformación de una red de apoyo. En cuanto al descriptor de Seguridad en el Trabajo de la dimensión ambiental, se puede considerar como una de sus fortalezas ya que se encuentra en transición hacia el nivel 5, esto se debe a que la compañía cumple con las afiliaciones de ley y tiene un área específica encargada de la salud ocupacional de sus colaboradores. Adicional, cuenta con algunos beneficios como descuentos para adquirir programas de medicina complementaria y programas de pausas activas, que benefician al buen estado físico y mental del equipo Suiphar International.

En la dimensión gerencial, en temas relacionados con acuerdos y negociación, la empresa se ubica en el nivel 4, ya que cuenta con experiencia en alianzas con diferentes stakeholders, especialmente para la incursión de nuevos mercados. Por mencionar, se encuentra la más reciente alianza entre Suiphar y una empresa mexicana que dispondrá de toda su infraestructura y logística para comercializar productos de Suiphar en México.

En cuanto al voluntariado corporativo de la dimensión económica, se puede considerar como una de las mayores debilidades de la compañía, ya que no se tiene dentro de su radar trabajar o implementar estrategias en temas de voluntariado corporativo.

## 6.8. Nuevos Mercados

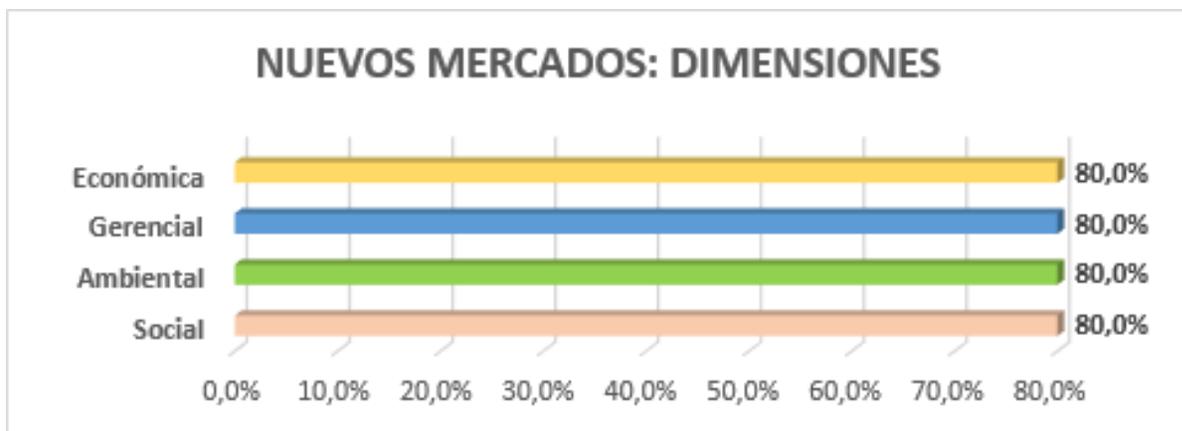
Es posible identificar a través de la tabla de resultados del factor Nuevos Mercados, que la compañía tiene una posición privilegiada ante nuevos clientes. De manera general, su grado de penetración en las diferentes aristas de este factor son superiores y quizás deseables por otras empresas del rubro, debido a su influencia en el mercado dentro del medio social, la aceptación en los mercados verdes, su propuesta estratégica de impacto en el mercado (definido por la estrategia gerencial) y la propia estrategia económica, que permiten mantener a la compañía con una calificación de 4.

*Tabla 11 Resultados Factor Nuevos Mercados*

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	4	80,0%	80,0%
Ambiental	Mercados Verdes	4	80,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	4	80,0%	
Económica	Estrategia comercial	4	80,0%	

*Nota: Resultados Factor Nuevos Mercados - Suiphar adaptado del modelo RISE*

*Figura 17 Resultados Nuevos Mercados – Dimensiones*



*Nota: Resultados Nuevos Mercados: Dimensiones - Suiphar adaptado del modelo RISE*

A partir de estos elementos es posible considerar que la empresa ha sabido aprovechar su experiencia internacional para alcanzar una cuota de mercado que día a día mejora, apoyada por una gestión estratégica que mantiene un equilibrio entre cada dimensión y que permite prever que es posible alcanzar un nivel de talla mundial en un futuro cercano, si se mantienen los lineamientos para asegurar su presencialidad en el mercado.

## 6.9. Tecnología

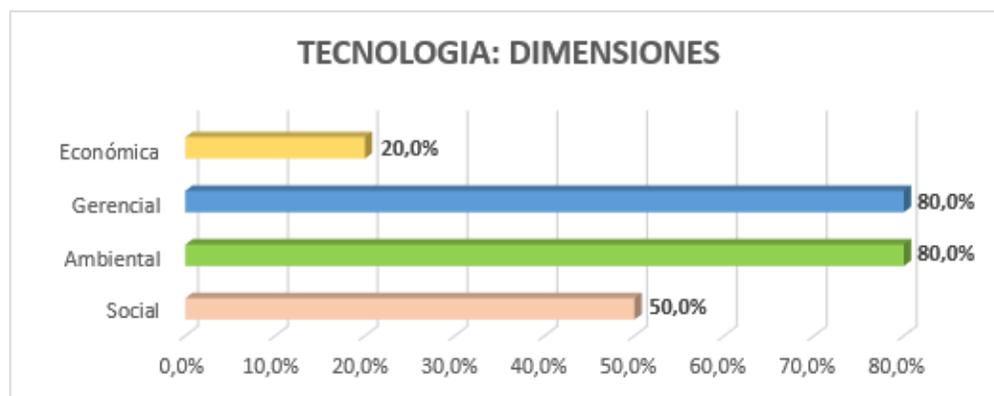
El factor Tecnología presenta fortalezas evidentes en dimensiones como la que involucra a la propuesta de tecnologías limpias, donde se aprovechan las capacidades de contar con un equipo orientado al monitoreo y adaptación de este tipo de avances. De igual manera, se puede considerar importante el compromiso de la gerencia con la realización de ejercicios de planeación tecnológica a mediano plazo, lo que demuestra el grado de compromiso con los resultados esperados.

*Tabla 12 Resultados Factor Tecnología*

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	2,5	50,0%	57,5%
Ambiental	Tecnologías limpias	4	80,0%	
Gerencial	Prospectiva	4	80,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	1	20,0%	

*Nota: Resultados Factor Tecnología - Suiphar adaptado del modelo RISE*

**Figura 18** Resultados Tecnología - Dimensiones



*Nota: Resultados Tecnología Dimensiones - Suiphar adaptado del modelo RISE*

Caso contrario ocurre con las otras dimensiones -como la social- en donde se requiere entender la posición actual de la compañía frente a la manera en la cual se ofrece y cómo se dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para el nivel operativo de sus usuarios, pero no de manera global y abierta a todos los miembros de la empresa.

De igual forma, no existe en este análisis una propuesta que impacte la dimensión económica al no haber transferencia de tecnología (incluyendo conocimiento) entre los integrantes de su propio ecosistema, y por consiguiente se obtiene una calificación muy baja.

### 6.10. Indicadores Financieros

En términos generales, la empresa muestra el factor Indicadores Financieros de forma saludable, analizando las dimensiones que evalúa la matriz, donde se alcanza a promediar una calificación media de 67.5% y cuyo elemento sobresaliente es la dimensión social, con un 90% y donde es evidente que se invierte en acciones (participación económica) sin la necesidad recurrente de mencionar, comentar o discutir este tipo de decisiones con los *stakeholders*.

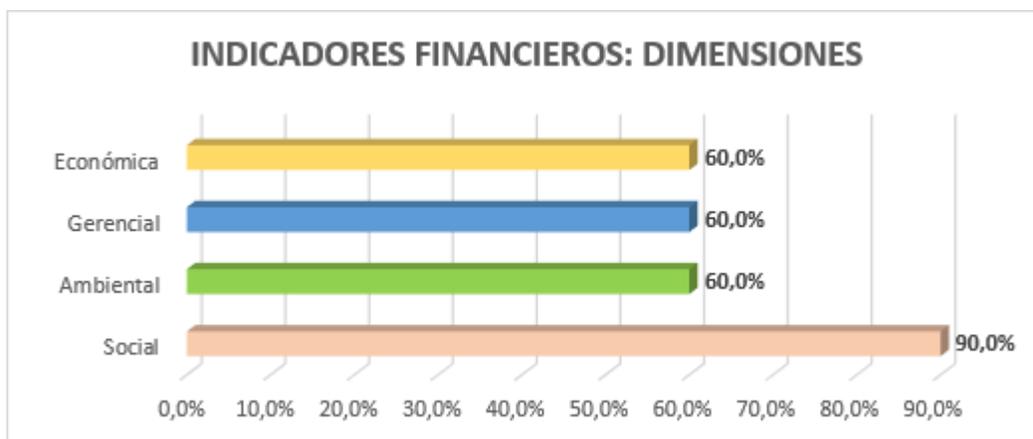
**Tabla 13** Resultados Factor Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	4,5	90,0%	67,5%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	3	60,0%	

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	3	60,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	3	60,0%	

*Nota: Resultados Factor Indicadores Financieros - Suiphar adaptado del modelo RISE*

**Figura 19** Resultados Indicadores Financieros – Dimensiones



*Nota: Resultados Indicadores Financieros - Dimensiones - Suiphar adaptado del modelo RISE*

De otro lado, las dimensiones que promedian la calificación de este factor incluyen los elementos ambientales, donde la compañía asigna un presupuesto para invertir de forma específica, es decir, que existe un concepto de planeación y gestión financiera consciente proveniente de la gerencia corporativa, y unos aspectos gerenciales y económicos que han conseguido números positivos en los dos últimos años de manera consecutiva, demostrando que la empresa se dirige por un camino no solamente sostenible sino de crecimiento, alineada con las estrategias de sus otros factores en donde la compañía está buscando surgir de una etapa de equilibrio para pasar a una etapa de expansión.

## **7. Presentación de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE)**

La ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta por el grupo consultor para Suiphar International tiene en cuenta los factores en riesgo según los resultados de la aplicación del modelo RISE (Tabla 1).

Es importante mencionar que, al establecer las acciones incluidas en el plan, se determina el nivel de prioridad de acuerdo con la estrategia, interés y necesidades particulares de la organización, empleando la siguiente escala:

- Urgente (1)
- Muy importante (2)
- Importante (3)
- Relativo (4)

La Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE) busca considerar los procesos en general donde se pueden utilizar distintas metodologías de mejora dentro de Suiphar, con el fin de acercar a la compañía al concepto de innovación propuesto por el mismo modelo para sus actividades productivas, humanas y económicas, con el fin de asegurar implementar las correcciones necesarias y proponer los incentivos requeridos para que se ejecuten las tareas en las áreas y con los interesados correspondientes de la forma más eficiente.

### **7.1. Plan RISE**

El siguiente es el plan se desarrolla a partir del análisis de indicadores financieros inicial llevado a cabo mediante la ejecución de las actividades de la Guía 1 (Análisis y Conclusiones sobre la Identificación y Datos Financieros), y las consultas y evaluaciones subsecuentes desarrollados en la Guía 2 (Resultados de la Implementación del Modelo RISE) para determinar los factores más relevantes en cuanto al desarrollo estratégico y crecimiento de Suiphar International, y las recomendaciones emergentes al aplicar el modelo RISE dentro de la organización. En este plan se mencionan las áreas responsables y los recursos humanos

requeridos en la ejecución de las ideas de mejora, junto a los factores y dimensiones involucradas que deben ser intervenidos.

**Tabla 14** Plan RISE – Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO Y MEDIANO PLAZO)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS ECONÓMICOS	RECURSOS HUMANOS	DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
Innovación	Social	1) <b>Modo de Innovar</b> - Implementar metodologías de innovación, técnicas de pensamiento, diseño o afines con el apoyo de expertos del entorno, para resolver los problemas, necesidades u oportunidades.	2		Líderes de los procesos	4	Principal: Gerente Administrativo y Financiero Secundario: Jefe de Gestión Humana
	Ambiental	2) <b>Ecodiseño</b> - Innovar en proyectos que mejoran los procesos, productos (bienes y servicios), el medio ambiente y que permita a la organización la utilización de energías alternativas	3		Coordinador de Producción Coordinadora de Gestión Ambiental	6	Gerente General de Planta
		3) <b>Economía Circular</b> - Incorporar dentro del proceso productivo, materiales eco amigables que permitan garantizar la utilización de este tipo de economía	3		Gerente Administrativo y Financiero	6	Gerente Administrativo y Financiero
	Gerencial	4) <b>Tipo de Innovación</b> -Fomentar y formalizar en la cultura organizacional, la innovación como un valor institucional.	2		Líderes de los procesos Jefe de Talento Humano Colaboradores de cada área	6	Gerente Administrativo y Financiero
Producción Sostenible	Ambiental	5) <b>Energía</b> - Se proponen 3 actividades en cuanto a la gestión del consumo de energía: -Automatización y mejora de procesos que aporten a la reducción del consumo de energía. -Tomar como guía la norma ISO 50001. -Utilizar energías renovables y que los beneficios generados sean fáciles de percibir.	4		Coordinador de Producción Coordinadora de Gestión Ambiental	12	Principal: Gerente Administrativo y Financiero Secundario: Gerente General de Planta

**RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS ECONÓMICOS	RECURSOS HUMANOS	DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
		<b>6) Residuos sólidos y o basuras</b> - Diseñar un programa que permita conocer el origen y composición de los residuos y/ o basuras generadas, separación y pesaje.	<b>2</b>		Coordinador de Producción Coordinadora de Gestión Ambiental Colaboradores de cada área	<b>6</b>	Principal: Gerente Administrativo y Financiero Secundario: Gerente General de Planta
<b>Liderazgo y Direccionamiento Estratégico</b>	<b>Social</b>	<b>7) Tendencias sociales</b> - Contratar con empresas consultoras, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento actual y esperado de las variables relacionadas con el entorno social, político, cultural, legal y tecnológico e incluye los resultados de estas asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.  Adicional, generar espacios entre gerentes y ejecutivos de la compañía para abordar y socializar informes sobre el comportamiento del entorno actual y que se apropie como línea base para el diseño y revisión periódica de las estrategias de Suiphar.	<b>1</b>		Gerente Administrativo y Financiero Gerente Comercial Gerente de Nuevos Negocios Jefe de Talento Humano Gerente de Acceso Director Técnico Gerente General de Planta	<b>6</b>	Junta Directiva
		<b>8) Capacidad de movilización</b> - Diseño e implementación de un programa oficial y visible de actividades de promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo, donde la gerencia asuma el liderazgo y se evidencie su papel como promotor principal de la iniciativa.	<b>1</b>		Gerente Administrativo y Financiero Gerente Comercial Gerente de Nuevos Negocios Jefe de Talento Humano Gerente de Acceso Director Técnico Gerente General de Planta	<b>6</b>	Junta Directiva
	<b>Económica</b>	<b>9) Análisis de entornos</b> - Crear alianzas estratégicas con consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables relacionadas con el entorno económico del sector farmacéutico enfocado en productos	<b>3</b>		Gerente Administrativo y Financiero Jefe de Talento Humano Asesor Externo de Estrategias	<b>12</b>	Gerente General

**RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO Y MEDIANO PLAZO)**

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS ECONÓMICOS	RECURSOS HUMANOS	DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
		para la piel, que incluya resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de las estrategias de la compañía.					
Reconocimiento	Social	<b>10) Felicidad en el trabajo</b> - Existen criterios claros para evaluar la felicidad en el ámbito laboral	<b>1</b>		Jefe de Talento Humano	<b>12</b>	Gerente Administrativo y Financiero
	Ambiental	<b>11) Trabajador con conciencia ambiental</b> - Se estimula al trabajador por medio de un reconocimiento público y financiero por las iniciativas que aportan soluciones creativas para mejorar su entorno. No se asegura la implementación	<b>1</b>		Jefe de Talento Humano	<b>12</b>	Gerente Administrativo y Financiero
	Gerencial	<b>12) Prácticas de motivación</b> - Se tienen programas de motivación estructurados con asignación de recursos limitados para potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores.	<b>1</b>		Jefe de Talento Humano	<b>12</b>	Gerente Administrativo y Financiero
Procesos Colaborativos	Económica	<b>13) Voluntariado corporativo</b> - Asegurar que la organización ha incorporado estrategias de programas de voluntariado corporativo, en la estrategia organizacional.	<b>3</b>		Todos los Colaboradores de la organización	<b>12</b>	Principal: Gerente Administrativo y Financiero Secundario: Jefe de Talento Humano
Tecnología	Económica	<b>14) Transferencia tecnológica</b> - La empresa transfiere sus tecnologías al interior de su empresa	<b>1</b>		Coordinador de Tecnología Jefe de Talento Humano	<b>4</b>	Gerente Administrativo y Financiero
	Social	<b>15) Democratización de la Tecnología</b> - La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para nivel operativo, táctico y estratégico	<b>2</b>		Coordinador de Tecnología Jefe de Talento Humano	<b>6</b>	Gerente Administrativo y Financiero

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO Y MEDIANO PLAZO)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS ECONÓMICOS	RECURSOS HUMANOS	DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
Indicadores Financieros	Ambiental	<b>16) Protección y/o recuperación del entorno</b> - Asegurar que se invierte en acciones de protección y recuperación del medio ambiente teniendo en cuenta las necesidades de algunos <i>stakeholders</i> (partes interesadas)	3		Coordinador de Producción Coordinadora de Gestión Ambiental	12	Principal: Gerente Administrativo y Financiero Secundario: Gerente General de Planta
	Gerencial	<b>17) ROA= (Return on Assets = Retorno sobre activos)</b> - Alinear la estrategia gerencial para comprobar que la compañía ha tenido crecimientos positivos en los tres últimos años	1		Gerente Administrativo y Financiero	12	Gerente Administrativo y Financiero
	Económica	<b>18) Desempeño financiero del Margen EBITDA</b> solicitados por el modelo, en los años fiscales solicitados en los indicadores financieros - Alinear la estrategia gerencial para comprobar que la compañía ha tenido crecimientos positivos en los tres últimos años	1		Gerente Administrativo y Financiero	12	Gerente Administrativo y Financiero

*Nota: plan propuesto para Suiphar adaptado del modelo RISE*

## 7.2. Especificación del Plan RISE y Recomendaciones

De acuerdo con lo propuesto en el Plan RISE presentado, es necesario especificar de qué forma se esperan integrar las recomendaciones brindadas al plan estratégico de la compañía, comprendiendo que cada uno de los elementos mencionados en el cuadro anterior pertenecen e involucran diferentes áreas y participantes, con lo cual se pueden establecer pautas para la comprensión del plan, que se explican a continuación.

Comenzando con el factor **Innovación**, la empresa Suiphar está en general en un nivel medio, por lo cual se recomienda que la innovación se transforme en parte de la cultura organizacional, buscando que cada uno de los colaboradores -independientemente del área a la que pertenezca- la adopte como un valor institucional.

Es un error frecuente por parte de las compañías cuando se quiere incluir la innovación dentro de la organización, crear una nueva unidad de negocio encargada de hacer innovación; este tipo de prácticas provocan reprocesos y por ende el desarrollo de ideas inefectivas, ya que la innovación debe ser aplicada por cada una de las personas de la organización en búsqueda de mejorar el progreso y los resultados de sus labores. Por lo tanto, la innovación debe ser transversal en el modelo de procesos de la compañía.

Así mismo, es importante que Suiphar de una manera paralela a la concienciación y cambio cultural de la visión gerencial, en la cual incluya el factor Innovación como uno de los pilares estratégicos de la organización, impulse propuestas y proyectos innovadores que permitan además de contribuir con el medio ambiente, eliminar sobrecostos a través de métodos de aprovechamiento de residuos y de recursos (energías renovables o alternativas) o reúso de materiales de producción.

En cuanto al factor **Producción Sostenible** de la compañía, ya se viene realizando una gestión importante siguiendo su propio plan estratégico; sin embargo, se recomienda realizar esfuerzos especialmente en la dimensión ambiental, en lo relacionado con el uso de energías alternativas, que fue categorizada con prioridad relativa. Por otro lado, se debe trabajar en la implementación de un programa de manejo de residuos, que facilite el cumplimiento de la normativa del sector farmacéutico y minimice el impacto de la operación de Suiphar. Esta actividad fue priorizada como muy importante.

El factor **Liderazgo y Direccionamiento Estratégico** es clave para la implementación y materialización de estrategias que fortalezcan la compañía en los diferentes frentes que abarca el Modelo RISE. Por lo anterior, se proponen actividades que permitan mejorar el resultado obtenido en la evaluación de la dimensión social y económica de este factor, donde dos descriptores fueron categorizados como urgentes y uno como importante. Es fundamental el empoderamiento y fortalecimiento de la Gerencia General y de los líderes de la compañía, especialmente en su rol como promotores de la cultura de armonía en el trabajo, y su papel en la generación de alianzas estratégicas para gestionar conocimiento sobre el comportamiento del

sector farmacéutico y de esta forma monitorear aspectos sociales, políticos, culturales, legales, tecnológicos y económicos.

El factor **Reconocimiento** para la compañía Suiphar, compuesto por tres dimensiones - social, ambiental y gerencial con una calificación general de 1- evidencia una falencia importante, por lo cual se propone de manera prioritaria diseñar un instrumento que permita evaluar inicialmente los niveles de ánimo, incentivos y satisfacción con el trabajo en días y situaciones diferentes, con el objetivo de tener insumos que faciliten la creación de estrategias que estimulen al personal, con el desarrollo de sus propias habilidades y decisiones. Es relevante también que desde la Gerencia General y Junta Directiva se genere una participación y entendimiento acerca del bienestar de los colaboradores como elemento clave para obtener mejor desempeño y mayor eficiencia.

Además, para el factor Reconocimiento se propone crear un espacio abierto mediante cuestionarios en línea, que faciliten la recolección de las iniciativas e ideas para ser presentados a la Gerencia General, permitiendo tener un canal directo de comunicación que promueva el aporte de soluciones creativas que mejoren su entorno de trabajo y los procesos corporativos, incluyendo la definición de estrategias que fomenten la cultura de innovación, valoración del trabajo, dedicación y compromiso de los colaboradores.

El factor **Procesos Colaborativos** de la compañía cuenta con una dimensión económica con calificación de 3, luego de identificar falencias en el voluntariado corporativo. Para este caso se propone brindar información y capacitación interna a los integrantes de la compañía para crear conciencia sobre la necesidad de actuar de forma social, como beneficio público y privado. También, es necesario identificar todas las actividades RSE (Responsabilidad Social Empresarial) que puedan ser aplicadas al modelo estratégico de la compañía.

Además, es necesario involucrar a todas las áreas de la empresa en el desarrollo periódico de estas actividades, validando el interés y capacidad operativa de la compañía para ejecutar este plan de impacto social, e incorporando estrategias con este tipo de programas (Responsabilidad Social Corporativa) dentro de su plan estratégico, no solo para subsanar esta brecha, sino

buscando fortalecer su imagen hacia la sociedad, mejorando también la percepción interna hacia el ambiente que se afecta por la acción de las compañías y donde se busca hacer sostenible la relación entre corporación, sociedad y ambiente. Todo esto debe ser pensado, diseñado, implementado y ejecutado como una propuesta anual.

El factor **Tecnología** compuesto por dos dimensiones, transferencia tecnológica y democratización de la tecnología, con una calificación de 1 y 2 respectivamente, evidencia que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) tienen una falencia y que no se encuentran disponibles para todo el personal operativo. Como resultado de la información analizada se propone el diseño e implementación de un programa de capacitación enfocado a todo el personal para el uso de las TIC, que tendrá como objetivo ampliar sobre el uso, manejo y beneficios de estas tecnologías, esto con el apoyo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic).

Asimismo, se debe involucrar a la Gerencia General y Junta Directiva, como patrocinadores principales para formalizar un proyecto liderado por el Coordinador de Tecnología, enfocado en el diseño de una plataforma E-Learning que permita que todos los colaboradores se capaciten y fomenten la transferencia del conocimiento donde se puede incluir, por ejemplo, buenas prácticas comerciales y de producción; de esta manera se puede incentivar a los colaboradores que promuevan iniciativas creativas para mejorar su trabajo, premiándolos mediante estímulos para que obtengan mayor calificación en la realización de los cursos.

De igual manera, el factor **Indicadores Financieros** cuenta con tres dimensiones que deben ser objeto de mejoramiento y transformación con el propósito no solo de mejorar la puntuación general con la idea de implementar de una estrategia RISE integral, sino buscando mejorar el desempeño y la forma en que la compañía genera dividendos e incrementa su capital.

Dentro de este factor, tanto la dimensión gerencial como la económica cuentan con una calificación de 1, por lo cual se propone para la primera alinear las estrategias definidas para la Gerencia General con tal de obtener un ROA (*Return On Assets* o Retorno Sobre Activos) con crecimiento positivo consecutivo de tres años, enfocándose en focalizar la inversión de la

compañía en el desarrollo del talento humano para fidelizar a sus empleados y conseguir cada vez mejores resultados. Por último, definir estrategias de transparencia e involucramiento de las áreas administrativas y gerenciales con el propósito de hacer que cada miembro en la empresa conozca, desarrolle, ejecute y sea participe de las ganancias que la empresa desea.

Al mismo tiempo, para la dimensión económica se busca alinear las mismas estrategias de administración financiera con el objetivo de alcanzar el desempeño monetario del Margen EBITDA que el modelo de gestión estratégica RISE requiere en su planteamiento, en los años fiscales solicitados por los indicadores financieros, para lo cual se recomienda fidelizar a los clientes, siendo ágiles y capaces de responder a las necesidades cambiantes de ellos, e innovando en su industria y el ritmo de la transformación comercial debido a la pandemia de COVID-19. También, explotar eficientemente los indicadores financieros para asumir riesgos saludables, por ejemplo, para llevar a cabo determinadas inversiones y aumentar la capacidad de operación del negocio con miras a un crecimiento sostenible. De igual forma, aprovechar la coyuntura generada por la pandemia para posicionar marca y productos, con procesos innovadores, marketing específico y mejoramiento de las capacidades operativas de la compañía.

Finalmente, para este factor hay que considerar la dimensión ambiental con una calificación de 3, y donde las acciones recomendadas incluyen la participación en actividades de compromiso social con impacto a la localidad donde se encuentra la compañía (manejo de basuras, recuperación de espacio urbano y ayuda social). También, actividades de reforestación o participación en recuperación forestal, promovidos por entidades del estado y ONG, y finalmente actividades de compromiso en reciclaje, promovidas para la industria colombiana a través de proyectos con las alcaldías y donde se pueden obtener inclusive alivios económicos. Para cada una de estas dimensiones el desarrollo de estos objetivos se plantea como una propuesta a completar en términos de un año.

### **7.3. Cronograma**

El desarrollo del cronograma para la implementación de las mejoras propuestas dentro del Plan RISE considera todas las actividades en periodos de hasta 12 meses, sin que esto signifique necesariamente que las actividades deban ser desarrolladas de forma concomitante o

paralela. Algunas actividades podrán ser desarrolladas de forma secuencial, esperando el desarrollo de actividades previas. Todo se sugiere como recomendación y deberá ser vigilado por la Gerencia General, de tal forma que se pueda evidenciar el inicio, avance y finalización de cada proyecto.

**Tabla 15 Cronograma del Plan RISE – Actividades por Descriptor**

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACIÓN EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			1) <b>Modo de Innovar</b> - Implementar metodologías de innovación, técnicas de pensamiento, diseño o afines con el apoyo de expertos del entorno, para resolver los problemas, necesidades u oportunidades.	2	4									
2) <b>Ecodiseño</b> - Innovar en proyectos que mejoran los procesos, productos (bienes y servicios), el medio ambiente y que permita a la organización la utilización de energías alternativas	3	6												
3) <b>Economía Circular</b> - Incorporar dentro del proceso productivo, materiales eco amigables que permitan garantizar la utilización de este tipo de economía	3	6												
4) <b>Tipo de Innovación</b> - Fomentar y formalizar en la cultura organizacional, la innovación como un valor institucional.	2	6												
5) <b>Energía</b> - Se proponen 3 actividades en cuanto a la gestión del consumo de energía: - Automatización y mejora de procesos que aporten a la reducción del consumo de energía. - Tomar como guía la norma ISO 50001. - Utilizar energías renovables y que los beneficios generados sean fáciles de percibir.	4	12												
6) <b>Residuos sólidos y o basuras</b> - Diseñar un programa que permita conocer el origen y composición de los residuos y/ o basuras generadas, separación y pesaje.	2	6												
7) <b>Tendencias sociales</b> - Contratar con empresas consultoras, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento actual y esperado de las variables relacionadas con el entorno social, político, cultural, legal y tecnológico e incluye los resultados de estas asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.  Adicional, generar espacios entre gerentes y ejecutivos de la	1	6												

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACIÓN EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			compañía para abordar y socializar informes sobre el comportamiento del entorno actual y que se apropie como línea base para el diseño y revisión periódica de las estrategias de Suiphar.											
8) <b>Capacidad de movilización</b> - Diseño e implementación de un programa oficial y visible de actividades de promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo, donde la gerencia asuma el liderazgo y se evidencie su papel como promotor principal de la iniciativa.	1	6												
9) <b>Análisis de entornos</b> - Crear alianzas estratégicas con consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables relacionadas con el entorno económico del sector farmacéutico enfocado en productos para la piel, que incluya resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de las estrategias de la compañía.	3	12												
10) <b>Felicidad en el trabajo</b> - Existen criterios claros para evaluar la felicidad en el ámbito laboral	1	12												
11) <b>Trabajador con conciencia ambiental</b> - Se estimula al trabajador por medio de un reconocimiento público y financiero por las iniciativas que aportan soluciones creativas para mejorar su entorno. No se asegura la implementación	1	12												
12) <b>Prácticas de motivación</b> - Se tienen programas de motivación estructurados con asignación de recursos limitados para potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores.	1	12												
13) <b>Voluntariado corporativo</b> - Asegurar que la organización ha incorporado estrategias de programas de voluntariado corporativo, en la estrategia organizacional.	3	12												
14) <b>Transferencia tecnológica</b> - La empresa transfiere sus tecnologías al interior de su empresa	1	4												
15) <b>Democratización de la Tecnología</b> - La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para nivel operativo, táctico y estratégico	2	6												
16) <b>Protección y/o recuperación del entorno</b> - Asegurar que se invierte en acciones de protección y recuperación del medio ambiente teniendo en cuenta las necesidades de algunos <i>stakeholders</i> (partes interesadas)	3	12												

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACIÓN EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			17) <b>ROA</b> = ( <i>Return on Assets</i> = Retorno sobre activos) - Alinear la estrategia gerencial para comprobar que la compañía ha tenido crecimientos positivos en los tres últimos años	1	12									
18) <b>Desempeño financiero del Margen EBITDA</b> solicitados por el modelo, en los años fiscales solicitados en los indicadores financieros - Alinear la estrategia gerencial para comprobar que la compañía ha tenido crecimientos positivos en los tres últimos años	1	12												

*Nota: cronograma de actividades propuesto para Suiphar adaptado del modelo RISE*

## Conclusiones

A través del modelo RISE, se definieron aquellas fortalezas y debilidades que tiene la compañía frente a las dimensiones y factores que propone dicho modelo, lo cual facilita la identificación de oportunidades de mejoramiento y a su vez se convierte en la línea base para diseñar y establecer estrategias y planes que permitan llevar a la compañía al siguiente nivel, enfocándose principalmente en aquellos que se encuentran entre el nivel 1 y 3.

También es posible identificar que cada uno de los factores y los elementos con los que se han desarrollado los análisis de las matrices ponen en evidencia no solo los conceptos que requieren ser considerados para la proposición de mejoras, sino entender cómo un factor puede contener dimensiones con puntuaciones favorables junto a dimensiones con calificaciones bajas, por lo cual es necesario pensar de qué manera la compañía debe llevar a cabo la mejora de sus procesos respecto a sus falencias sin afectar de modo negativo a las dimensiones que sí están funcionando, y mantener correctamente orientado el objetivo integral de su estrategia.

Se destaca que la compañía Suiphar, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los colaboradores, es un gran lugar para trabajar, con una cultura organizacional interesante que fomenta el cuidado de los colaboradores, por ejemplo, con incentivos por antigüedad, mientras que en compañías del mismo sector existe alta rotación del personal comercial y operativo. Además, se evidencia en la puntuación de la compañía analizada un ambiente laboral agradable, que puede mejorar con políticas basadas en felicidad en el trabajo y planes de mejora que permitan fortalecer el entorno social.

Suiphar es una compañía con alta experiencia en el mercado; sin embargo, es muy tradicional, lo cual hace que su crecimiento pueda verse afectado. Para poder potencializar el desarrollo de la organización, es necesario generar una estrategia basada en la inclusión de modelos y prácticas de innovación y sostenibilidad, así mismo como la implementación de esquemas de trabajo basados en los nuevos conceptos de liderazgo.

De acuerdo con el análisis de la compañía Suiphar International, se logró identificar oportunidades de mejora y a su vez proponer 18 actividades que permitan fortalecer aspectos relacionados con la Innovación, Producción Sostenible, Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, Reconocimiento, Procesos Colaborativos, Tecnología e Indicadores Financieros, a través del Plan RISE. Es necesario entender que se pretende pasar de un estado actual, donde la compañía cuenta con elementos muy bien calificados en la escala de análisis en general, pero de la misma forma se refleja la necesidad en áreas y procesos de mejorar con las propuestas presentadas.

Es necesario también comprender que el plan ofrecido en este documento debe integrarse al modelo de gestión actual de la empresa y se deben generar para el mismo los indicadores necesarios para hacer la trazabilidad de su ejecución, sin descuidar los elementos fortalecidos con los que cuenta Suiphar International en este momento.

Finalmente, tanto la información recolectada para la contextualización del diagnóstico, el análisis de los factores y sus correspondientes determinantes, la proposición de las ideas de mejora y la ejecución en sí misma del plan de desarrollo corporativo dependerán del grado de compromiso de los involucrados en la empresa. Esto quiere decir que se requiere la participación de la gerencia, los directivos, los empleados y colaboradores de la compañía, tal como se menciona dentro del Plan RISE en cada uno de sus factores; pero sin duda, es responsabilidad de la Gerencia General lograr asegurar la correcta ejecución de cada propuesta, vigilando y brindando las facilidades necesarias para alcanzar dichos objetivos.

## Referencias

- EBITDA. (2021). En Banco Santander. Glosario. <https://www.bancosantander.es/glosario/ebitda>  
Consultado el 21 de febrero de 2021.
- Margen Neto. (2021). Entrepreneur. Glosario.  
<https://www.entrepreneur.com/article/263733#:~:text=Margen%20neto%20de%20utilidad,el%20rendimiento%20de%20ingresos%20operacionales> Consultado el 21 de febrero de 2021.
- Margen Operacional. (2021). En Bolsa de Valores del Salvador. Glosario.  
<https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/centro-de-informacion/educacion-bursatil/glosario/margen-operacional> Consultado el 21 de febrero de 2021.
- 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.
- Suiphar Internacional. (2018). Estados Financieros Suiphar International 2017. Bogotá, Colombia.
- Suiphar Internacional. (2019). Estados Financieros Suiphar International 2018. Bogotá, Colombia.
- Suiphar Internacional. (2020). Estados Financieros Suiphar International 2019. Bogotá, Colombia.
- Suiphar Internacional. (2021a). Estados Financieros Suiphar International 2020. Bogotá, Colombia.
- Suiphar Internacional. (2021b). Presentación Suiphar Internacional - Su aliado en el mercado farmacéutico. <https://www.suiphar.com/es> Consultado el 11 de febrero de 2021.