

## **RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PONQUES DON RAMON**

**Daniel Alberto Pacheco Vivas<sup>1</sup>**

**Leonardo Fabian Bernal Moreno<sup>2</sup>**

**Jorge Alberto Díaz Ortiz<sup>3</sup>**

**Marzo 2022, Bogotá D.C.**

### **RESUMEN**

En este documento se plasma la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para Ponques Don Ramon bajo el modelo RISE. Para el desarrollo del modelo se realizaron reuniones con personal clave en la compañía, lo que permitió identificar los diferentes factores que por su baja calificación presentan mayor riesgo y, en consecuencia, definir el camino que conduce a la organización hacia la innovación y sostenibilidad proponiendo mejoras que intervengan los factores que fueron identificados con oportunidades de mejora. El plan de trabajo presenta una prioridad según las necesidades de la empresa, el cual contiene una serie de estrategias y acciones resultantes de la identificación de oportunidades, amenazas y demás factores encontrados, por lo cual, es importante tener en cuenta que no todo lo que resultó identificado como un riesgo tiene la misma importancia según la estrategia y los objetivos de negocio de Ponques Don Ramon.

### **PALABRAS CLAVES**

Ruta, Innovación, Sostenibilidad, Plan, Estrategia, Oportunidades, Amenaza.

---

<sup>1</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio Seminario de Investigación RISE de la Maestría en Administración de Empresas (MBA).

<sup>2</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio Seminario de Investigación RISE de la Maestría en Administración de Empresas (MBA).

<sup>3</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio Seminario de Investigación RISE de la Maestría en Administración de Empresas (MBA).

## **ABSTRACT**

This document reflects the route of innovation and business sustainability proposed for Ponques Don Ramon under the RISE model. For the development of the model, meetings were held with a personal key in the company, which made it possible to identify the different factors that, due to their low rating, present a greater risk and, consequently, define the path that leads the organization towards innovation and sustainability, proposing improvements. that intervened the factors that were identified as opportunities for improvement. The work plan presents a priority according to the needs of the company, which contains a series of strategies and actions resulting from the identification of opportunities, threats and other factors found, for which it is important to bear in mind that not everything that it was identified as a risk that has the same importance according to the strategy and business objectives of Ponques Don Ramon.

## **KEY WORDS**

Route, Innovation, Sustainability, Plan, Strategy, Opportunities, Threat.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Es imperativo para las compañías establecer una hoja de ruta que les permita establecer una senda de crecimiento económico a mediano y largo plazo. El entorno económico y social de países como Colombia amerita un cuidadoso ejercicio de planificación y análisis del entorno para lograr a las directivas de las empresas de cualquier tamaño una toma de decisiones certeras con base en el conocimiento.

Para (Perez & Ramirez, 2021) la búsqueda de una Colombia sostenible, equitativa, y biodiversa pasa por la necesidad de adoptar modelos gerenciales que les ofrezcan a los líderes, estrategias, acciones, herramientas, prácticas, nuevos conceptos y metodologías, que les permitan dirigir de la mejor manera a sus colaboradores para que puedan competir de manera eficiente.

El presente documento presenta la aplicación del modelo RISE (Ruta para la innovación y sostenibilidad Empresarial) en la compañía Ponques Don Ramon. Esta compañía que goza de grandes aciertos que le han permitido crecer y sostener grandes marcas de gran valor y de amplio conocimiento

para la mayoría de los colombianos bajo el concepto de Calidad, Sabor y Frescura que inspiró su fundador.

Si bien Ponques Don Ramon ostenta el liderazgo de sus productos en el mercado en las categorías donde participa, enfrenta retos de competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad como la mayoría de las compañías en nuestro país.

Actualmente Ponques Don Ramon se encuentra en una etapa de transformación bajo el liderazgo del actual presidente Mauro Perez, la cual tiene el propósito de llevar la compañía a un nivel superior mediante procesos de clase mundial y la internacionalización del negocio. Por lo anterior resulta para nosotros valioso el ejercicio que adelantaremos de consultoría en Ponques Don Ramon.

## **2. OBJETO DE LA CONSULTORIA**

El equipo consultor de la Universidad EAN llevó a cabo la siguiente consultoría en Ponques Don Ramon, durante un tiempo de 7 semanas. Su principal objetivo fue:

Aplicar el modelo RISE en la empresa para determinar el grado de innovación y sostenibilidad de acuerdo con los parámetros trabajados por el equipo de investigación de la universidad EAN para formular una ruta de tal manera que la empresa sea más competitiva en el tiempo.

## **3. PLAN DE TRABAJO**

El 09 de febrero de 2022 se realizó una reunión con el jefe de Planta ZF de Ponques Don Ramon en donde se abordó y revisó la metodología RISE. Adicionalmente, se analizó la necesidad de obtención de data confiable por cada área o proceso funcional de la organización en donde, acorde a la data requerida, se ve viable la aplicabilidad del modelo en pro de validar y dinamizar para que Ponques Don Ramon tome mejores decisiones y así, posicionarla en estándares de talla mundial en temas sociales, gerenciales, económicos y ambientales tal y como lo proponen (Pérez Uribe & Ramírez Salazar, 2022).

En consecuencia, el 15 de febrero de 2022 se presentó y preparó el instrumento según (Perez Uribe, Ramirez Salazar, & Martínez, 2022) y los objetivos de su aplicación al Jefe de la Planta ZF, dándole

contexto de sus objetivos, logrando además, realizar un análisis situacional <sup>4</sup> de la organización analizando factores del macroentorno como económicos, tecnológicos, sociales y ambientales, así mismo, se consideraron aspectos del microentorno como proveedores, competidores, aliados y distribuidores, identificando, preliminarmente, opciones de mejora y fortalezas en los factores y dimensiones propuestas en el modelo RISE.

En línea, se procedió con la completitud de la ficha de identificación con datos como número de empleados por las áreas funcionales, actividad principal, descripción de las tres líneas más representativas de la compañía y sus competidores. Asimismo, se corroboraron y ajustaron datos financieros propios del presente entregable.

Por último, luego de aplicar el modelo, y de obtener y analizar de los resultados, se deben identificar las estrategias (actividades por descriptor) que enruten o fortalezcan la gestión de Ponques Don Ramon hacia la innovación y sostenibilidad. En consecuencia, y de acuerdo con (Pérez Uribe & Ramírez Salazar, 2022), las prioridades propias de cada organización y al sector económico en que se desempeñe. Dependiendo del nivel de madurez de la compañía se podrían proponer los plazos acordes a las estrategias que sean visualizadas, así como también la prioridad y los recursos correspondientes. Respecto al tiempo, se propone que el plan sea ejecutado, en la medida de lo posible, en un plazo no superior a 12 meses como lo ejemplifican (Pérez Uribe & Ramírez Salazar, 2022).

---

<sup>4</sup> El análisis situacional es un estudio que se realiza con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa en un momento determinado, para ello se analiza el entorno interno y externo en el que se desenvuelve. Sobre todo, para realizar este análisis es necesario contar con datos pasados, presentes y futuros (Qurioga, 2022).

#### 4. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

**Tabla 1.** Ficha de identificación de la compañía.

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 :	Ponques Don Ramon			
Nombre comercial reconocido	Ramoncito			
Fecha de creación :	1/1/1950			
Nit :	8600055555			
Código CIU :	1081			
Actividad principal :	Elaboracion de productos de panaderia.			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	Sí, Ponques Don Ramon es una Empresa Familiar, precedida por un consejo de Famiaa integrado por la familia Moreno. Cuenta además con una junta directiva y un presidente que son independientes.			
Nombre Representante legal	Mauro Perez			
Nombre Contacto:	<a href="#">Alberto Ortiz</a>			
Datos Contacto (correo, celular)	<a href="mailto:alberto.ortiz@donramon.com.co">alberto.ortiz@donramon.com.co</a>			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	2700			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	Cadena Abastecimiento
	1200	325		1175
Dirección y Ciudad :	Zona Industrial - Bogotá			
Teléfonos, fijo y movil	+57 1 4555555			
Página Web :	<a href="https://www.donramon.com.co">https://www.donramon.com.co</a>			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	<p>- <b>Línea de Ponque:</b> Línea de Ponques y bizcochos con marcas de amplia recordación y tradición en Colombia con marcas como Ponque Ramoncito.</p> <p>- <b>Línea Equilibrio:</b> Ponqués, galletas reducidos en calorías, y fuentes de fibra naturales que contribuyen a una nutrición baja en calorías.</p> <p>- <b>Línea Pasabocas:</b> Línea de pasabocas de maíz con marcas de amplia tradición como: Trocitos y papas fritas; productos horneados como achiras y galletas.</p>			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Bimbo Comapan Pepsico			

Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, Ramirez Salazar, & Martínez, 2022).

## 5. ANÁLISIS FINANCIERO

Para el análisis financiero de la compañía se toman las cifras de los últimos 4 años, del 2017 al 2020, donde se puede observar información como Activos, Patrimonio, Costos, Gastos, etc.

**Tabla 2.** Información financiera del 1 de enero 2017 a 31 de diciembre de 2020.

EMPRESA: PONQUES DON RAMON S.A.S.				
NIT: 860.003.831-8				
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles o Millones de COP. <b>MARCAR EN ROJO CUAL</b> )	2017	2018	2019	2020
<b>INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)</b>				
TOTAL ACTIVOS	350,011.00	319,005.00	343,321.00	354,666.00
PATRIMONIO	183,297.00	181,792.00	172,639.00	178,260.00
INGRESOS OPERACIONALES	420,956.00	431,053.00	457,217.00	464,471.00
UTILIDAD BRUTA	173,975.00	170,983.00	184,736.00	179,574.00
UTILIDAD OPERACIONAL	18,985.00	2,386.00	1,694.00	8,684.00
GANANCIAS Y PERDIDAS	5,887.00	3,639.00	98.82	6,598.00
COSTOS	109,637.00	117,317.00	134,021.00	123,990.00
GASTOS	43,483.00	49,607.00	46,586.00	43,434.00
EBITDA	27,780.00	11,314.00	17,490.00	23,875.00

Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, Ramirez Salazar, & Martínez, 2022).

Es importante tener el contexto de la situación de la compañía en el periodo de estudio, como hecho importante se tiene que en el 2019 Ponques Don Ramon incursionó con una nueva línea (Saludable/Equilibrio) y nuevos productos (Papas Fritas) viendo resultados en 2020 tras 2 años con tendencia a la baja en la mayoría de sus indicadores.

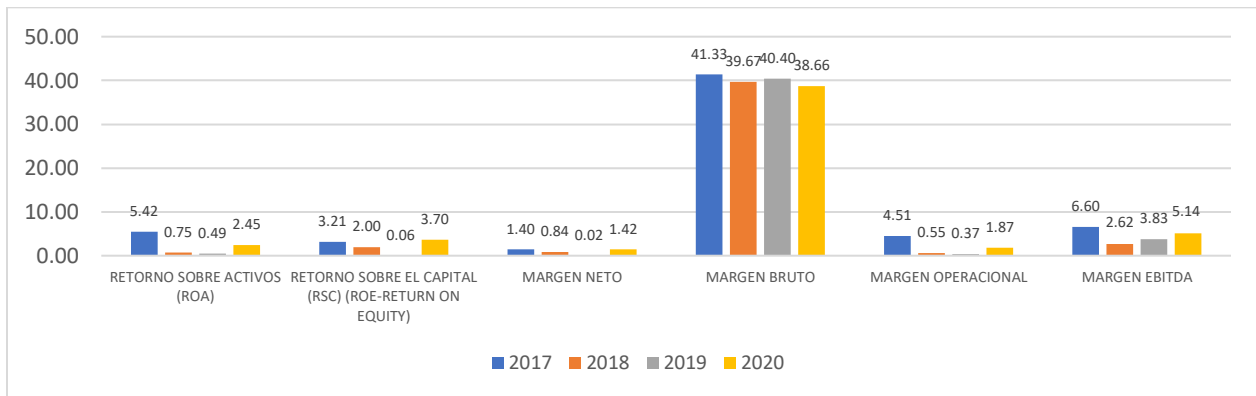
Las cifras han oscilado dentro de unos rangos similares, sin embargo, es importante entrar en el detalle de dichas cifras para ver el comportamiento de la empresa. Dentro de los aspectos a resaltar tenemos los siguientes:

- Los ingresos operacionales han mantenido un crecimiento constante desde el año 2017.
- Las utilidades bruta y operacional son positivas en todos los periodos.
- Las ganancias y el EBITDA son positivos en todos los periodos, es decir que la empresa produce utilidades a partir de su operación. Aunque el año 2019 fue el de menor rendimiento en términos de ganancias.

- Respecto a su patrimonio, ha disminuido levemente pasando de 183,297.00 MCOP a 178,260.00 MCOP lo cual infiere una pérdida o decrecimiento de los fondos propios de Ponques Don Ramon. Adicionalmente, se prevé que los ingresos operacionales (ventas) han ido aumentando en la misma proporción que los costos razón por la cual se supone una relación constante entre estos dos factores.

Con base en (Perez Uribe, Ramirez Salazar, & Martínez, 2022), se elaboró la figura 1 en donde se puede apreciar que todos los indicadores en 2017 se encontraban en una condición muy favorable para la organización destacando el EBITDA correspondiente al 6.6% de los ingresos operacionales.

**Figura 1.** Indicadores del 1 enero de 2017 a 31 de diciembre 2020.



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, Ramirez Salazar, & Martínez, 2022).

La siguiente tabla muestra diferentes indicadores de rentabilidad, los cuales entraremos a analizar:

**Tabla 3.** Indicadores del 1 de enero de 2017 a 31 de diciembre de 2020

PERFIL FINANCIERO				
INDICADORES	2017	2018	2019	2020
<b>CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES</b>				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	5.42	0.75	0.49	2.45
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	3.21	2.00	0.06	3.70
MARGEN NETO	1.40	0.84	0.02	1.42
MARGEN BRUTO	41.33	39.67	40.40	38.66
MARGEN OPERACIONAL	4.51	0.55	0.37	1.87
MARGEN EBITDA	6.60	2.62	3.83	5.14

Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, Ramirez Salazar, & Martínez, 2022).

En detalle, se observa que el año 2017 fue un buen año para Ponques Don Ramon donde se obtuvo un ROA del 5.42% representado en la utilidad operacional sobre el total de los activos indicando así que

Ramo contaba para entonces con una muy buena rentabilidad en relación con sus activos, sin embargo, para los años 2018 y 2019 es evidente la desmejora. En 2020 se logra una recuperación, pero aun así no llega ni a la mitad de lo que fue en 2017 y esto se debe a que, aunque sus activos aumentaron respecto al 2017, su utilidad operacional fue muy baja.

Por otra parte, el ROE y el Margen Neto tuvieron un comportamiento similar donde el año 2017 fue bueno, aunque superado por poco por el año 2020. Con base al ROE, se podría inferir que Ponques Don Ramon tuvo un buen desempeño financiero en 2017 y 2020 obteniendo el 3.21% y 3.70% de ganancias respecto a su patrimonio respectivamente. El Margen Neto, al igual que el ROA, da una medida de la rentabilidad referenciada en el beneficio neto (ganancias) sobre las ventas o ingresos; aquí se obtuvieron indicadores de 1.4 y 1.42 en los años 2017 y 2020 respectivamente. Tanto para el ROE como para el Margen Neto, los años 2018 y 2019 estuvieron muy por debajo, incluso alcanzaron valores por debajo de 1.

En cuanto al Margen Operacional, al igual que todos los indicadores, tuvo cifras favorables para los años 2017 y 2020 (4.51 y 1.87 respectivamente), este indicador supone el beneficio o utilidad previa a impuestos y/o intereses sobre las ventas (ingresos operacionales). Aunque los ingresos operacionales han tenido tendencia al alza, los años 2018 y 2019 tuvieron cifras por debajo de 1, esto podría presumir que los costos (fijos y variables) de los productos estaban muy cerca de su precio, lo cual infiere que la compañía se encontraba en una etapa crítica o de transición por factores externos (aumento de los costos de producción, mantener precios bajos por competidores, la economía nacional, proveedores, etc.).

Ahora, revisando el Margen Bruto, se puede decir que este indicador se ha mantenido “constante” durante los 4 años de estudio pues se advierten valores de 41.33, 39.67, 40.40 y 38.66 para el 2017, 2018, 2019 y 2020 respectivamente. Es indicador mide los beneficios (utilidad bruta) de la organización sobre sus ingresos que básicamente sugiere la diferencia entre los ingresos por ventas y sus costos de producción excluyendo amortizaciones, gastos financieros y comerciales (El Economista, 2022).

Los indicadores Retorno sobre Activos y Retorno sobre el Capital nos permiten evaluar la capacidad de la empresa de generar rentabilidad a partir de sus activos y del patrimonio de sus accionistas, vemos que la empresa ha tenido una caída en estos indicadores desde el 2017, con una leve recuperación en el 2020. Por otro lado, los porcentajes son pequeños, es decir que la empresa tiene una baja rentabilidad, si se compara con las tasas de interés de retorno de otros instrumentos financieros en el mercado. Esto puede indicar que la empresa tiene proyectos o unidades de negocio poco rentables, o que tiene una baja

productividad de sus activos debido obsolescencia o costos elevados. Entonces las acciones de la empresa deben estar encaminadas a mejorar la rentabilidad tanto de sus activos como de sus inversiones.

Finalmente, y como comenzó este análisis, se abordará al EBITDA el cual sirve para hacer una estimación rápida del flujo de efectivo operativo de la empresa (Gerencie.com, 2022). Este indicador mostró un buen desempeño en el 2017, sin embargo, es evidente la caída de 6.6 a 2.62 del 2017 al 2018 y continúa su ascenso hasta llegar a una cifra de 5.14 para el 2020, en este sentido, se puede inferir que el flujo de efectivo ha venido mejorando respecto a los ingresos operacionales.

## **6. ANÁLISIS DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD (RISE).**

### **6.1. Introducción.**

Basado en (Perez & Ramirez, 2021), el modelo RISE es una ruta de innovación y sostenibilidad Empresarial práctica y en donde el empresario puede observar en qué nivel de madurez se encuentra la organización frente a las tendencias mundiales referentes a la innovación y los objetivos de desarrollo sostenible. Así, se obtiene un diagnóstico y, en consecuencia, las mejores prácticas (estrategias, acciones, herramientas, nuevos conceptos y metodologías) para hacer de la organización una compañía de talla mundial, competitiva y adaptable.

En el primer informe gerencial (análisis y conclusiones sobre la identificación y datos financieros) se dio a conocer los principales aspectos de Ponques Don Ramon —compañía seleccionada para este estudio— así como sus datos financieros desde el 2017 al 2020. Aquí se logró evidenciar una caída en términos financieros en los años 2019 y 2020, se infiere que se debió a la crisis económica generada por la pandemia, altos precios de las materias primas y otras externalidades que afectaron a la compañía. A pesar de la caída, se logra observar un efecto rebote y hoy por hoy, la compañía toma fuerza gracias a sus estrategias organizacionales donde la innovación es uno de sus pilares.

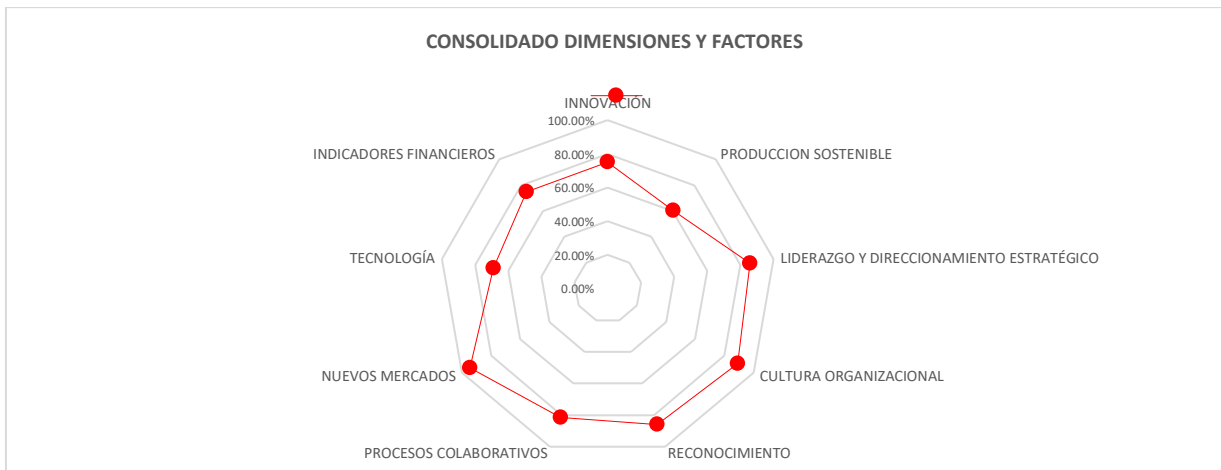
Ahora bien, continuando con la metodología, y con el soporte del Jefe de Planta ZF, se aplicó el instrumento “MATRIZ.RISE.V6.enero.2021-4” donde se analizaron 9 factores (Innovación, Producción Sostenible, Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Reconocimiento, Procesos Colaborativos, Nuevos Mercados, Tecnología e Indicadores Financieros) y de manera transversal, 4 dimensiones (Social, Ambiental, Gerencial y Económica) llegando a un diagnóstico por cada uno de los factores y, por supuesto, a un diagnóstico general de la compañía.

Los resultados, el análisis de estos, las conclusiones y recomendaciones se muestran a continuación en el documento. Aquí es importante tener el contexto de que Ponques Don Ramon se encuentra en una etapa de transformación, la cual tiene el propósito a un nivel superior mediante procesos de clase mundial y la internacionalización del negocio.

## 6.2. Presentación y análisis consolidado del RISE (riesgos y fortalezas).

En primera medida, se observa que, según la figura 2, los factores Producción Sostenible y Tecnología está muy por debajo del resto de factores. A continuación, se presentan los resultados consolidados:

**Figura 2.** Consolidado Factores RISE – Promedio Dimensiones.



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, Ramirez Salazar, & Martínez, 2022).

La figura 1 ilustra el promedio de los factores respecto a las 4 dimensiones analizadas. Se observa que Tecnología tiene un valor de 69%, lo cual es bajo si se compara con el resto de los factores, lo anterior debido a que Ponques Don Ramon se encuentra en una transición en muchos aspectos como lo es la transformación digital, la automatización, Manufacturing y la Interconectividad; aproximándose a una tecnología 3.0. Actualmente, la compañía se encuentra en una reestructuración de áreas y rediseño de procesos pasando de la producción en masa, donde gran parte de los procesos se hacen mediante el empleo de mano de obra operativa a líneas automáticas digitales, conectadas a la red, y sistemas de planeación mediante MRP SAP.

En cuanto a tecnología, el jefe de Planta ZF es consciente que, si bien hay oportunidades, también hay fortalezas que se ven desde la perspectiva que hace la Presidencia de la compañía con una adecuada

planeación estratégica, inversión en tecnología, formación, y mejoramiento de procesos que, en consecuencia, se prevé desde ya cuáles serán los cambios o mejoras tecnológicas que requieren la organización de cara a la competitividad y adaptabilidad propias de la innovación.

Sin embargo, y según lo revisado con el funcionario consultado, resulta imperativo implementar acciones que permitan a la compañía trascender y ser reconocida por su foco en tecnología, para lo cual, es necesario transferir conocimiento, actualizar la base tecnológica, documentar y sistematizar los procesos y fomentar la mejora continua.

El otro factor que llama la atención es Producción Sostenible con promedio de 60.50%, en donde Ponques Don Ramon ha venido llevando a cabo acciones para mejorar este aspecto. Acciones como el uso responsable del agua monitoreando y controlando su consumo en la producción de los productos, minimización de emisiones de CO<sub>2</sub>, homologación o mejora de materias primas (harinas, empaques, productos agrícolas, etc.) todo soportado en estrategias de optimización de procesos y la mejora de la eficiencia operativa.

Sin embargo, aún falta mucho camino para alcanzar un nivel favorable y de reconocimiento en la comunidad respecto a este factor. Con base a lo analizado con el jefe de Planta ZF, Ponques Don Ramon tiene una gran oportunidad de mejora en sus planes respecto a obtener certificaciones ambientales, uso de energías de fuentes alternativas, recuperación de residuos sólidos y como generador de residuos plásticos a través de los materiales de empaque.

Otros dos factores que, si bien no son los de menor valoración, si están en valores que pueden ser mejores, este es el caso de los factores Indicadores Financieros e Innovación, ambos con un 75% como promedio. En el primero se vio afectado por la crisis económica generada por la pandemia COVID-19; las revueltas sociales del 2021 y los altos costos de MP; el año 2017 fue un buen año en términos financieros, sin embargo, el año 2018 y 2019 no se tuvieron mejores resultados llegando así a un difícil e incierto 2020 donde se tuvieron indicadores bajos.

Por otra parte, el factor Innovación es considerado hoy por hoy para la compañía como un pilar dentro de su estrategia organizacional, su valoración del 75% muestra un factor en transición donde desde el año 2019 se empezó a fortalecer con acciones que motivan e impulsan la innovación, es el caso por ejemplo fortalecimiento de Dpto. I+D, inversiones en tecnología, sostenibilidad y productividad; así como una mayor cohesión entre las áreas de mercadeo e investigación y desarrollo lo que ha resultado en exitosos aciertos de nuevos productos.

Como recomendación de este equipo es necesario focalizar la innovación e inversión tecnológica en adecuar y estandarizar los procesos productivos de cara al cumplimiento de normatividad y estándares internacionales como HACCP, ISO 22000, entre otras, que permitan facilitar el proceso de internacionalización de la compañía. Es de anotar que este aspecto en el 2021 se logró certificación del Great Place To Work lo que significa un buen avance en este sentido.

Los demás factores (figura 1) presentan un promedio se encuentran por encima del 80% indicando que van por buen camino. Dentro de la identificación de riesgos y fortalezas se destacarán por ahora los factores más representativos. Posteriormente se realizará una observación detallada por cada factor.

Como riesgos identificados que se enlistaron en la figura 3, el factor Tecnología, se identifica como un riesgo, como ya fue explicado, la compañía requiere de manera urgente un avance en modernización tecnológica de los procesos; lo cual le permitirá ganar en competitividad. Este factor, respecto a las dimensiones Ambiental y Económica, en los descriptores tecnologías limpias y transferencia tecnológica respectivamente, son puntos débiles, y en general, riesgos a gestionar.

El factor Producción Sostenible, el cual, está también en una transición y que desde la perspectiva de consultores consideramos que debe establecerse un plan a corto y mediano plazo con indicadores y metas específicas.

- a) Cumplimiento de requisitos normativos: esta etapa deberá incluir un diagnóstico a lo largo de la cadena productiva que permita identificar riesgos de incumplimiento o potencial incumplimiento normativo.
- b) Cierre de brechas identificadas en el diagnóstico.
- c) Apalancado en el programa de innovación y mejora continua, establecer programas prioritarios de renovación tecnológica que apunten a tecnologías verdes

Los ODS a los que le apunta Ponques Don Ramon están identificados y se trabaja en ellos, se prevé que a mediano plazo este factor esté fortalecido pues los resultados a la gestión realizada en torno a la transición no son inmediatos. Es de destacar que existe un presupuesto y algunas iniciativas en pro al uso eficiente de la energía, los recursos naturales (como el agua o el gas), y la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, entre otras.

Como fortalezas, las cuales se pueden identificar en la figura 3, el factor **Nuevos Mercados** es una de las mayores fortalezas, especialmente en las dimensiones Social, Ambiental y Gerencial. Sin duda el

proceso de internacionalización de la marca ha ido muy bien; basta reconocer el amplio despliegue en medios que ha tenido la llegada de productos como Ponque Ramoncito al mercado norteamericano.

También es notable que para el año 2020 Ponques Don Ramon incursiona en un nuevo mercado con su **línea saludable** llamada “Equilibrio”. Es a juicio de estos consultores, una decisión acertada; las tendencias en el mercado de snacks apuntan a que el mercado de indulgencia se está transformando, los consumidores prefieren alimentos con contenidos reducidos de carbohidratos, y porciones más pequeñas; Si bien es un segmento nicho todo apunta a que se expandirá.

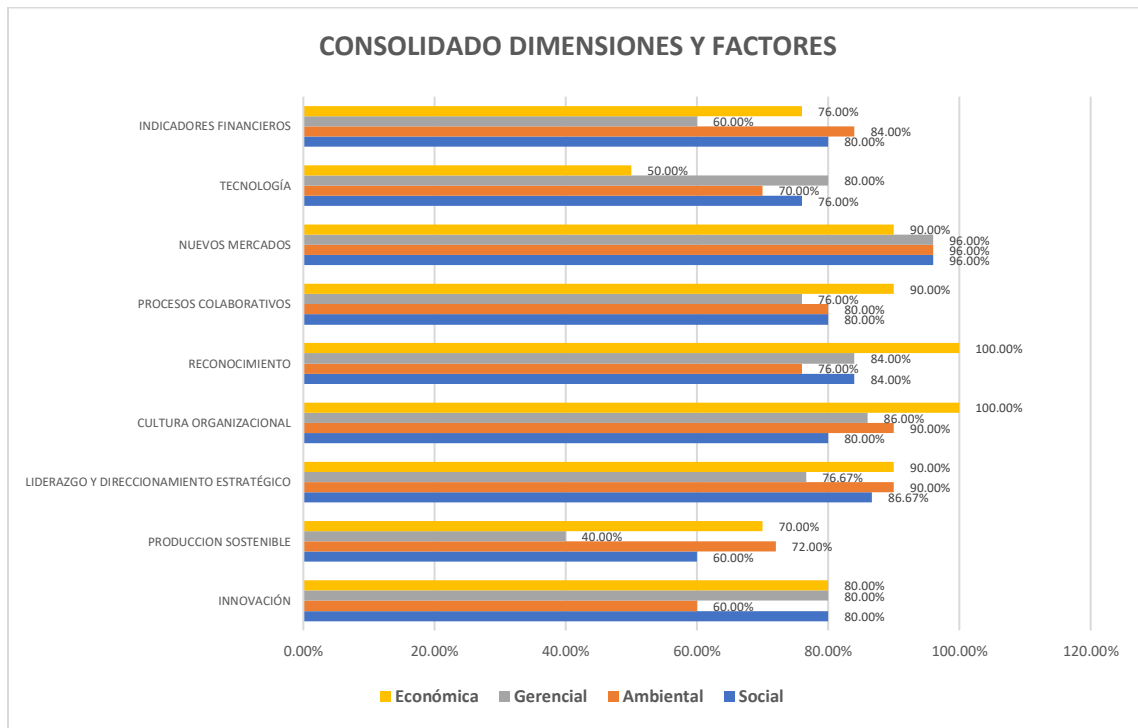
De otra parte, un aspecto que consideramos se está haciendo bien, y apunta a reconocimiento y nuevos mercados, tiene que ver lo relacionado al marketing; Ponques Don Ramon a lo largo de la historia se ha caracterizado por una estrecha conexión con los clientes; siendo esta relación la fuente del crecimiento y del amplio reconocimiento que tienen las marcas, sin embargo, es de reconocer que con el cambio generacional que implica la entrada de nuevos canales de comunicación las marcas de la compañía habían iniciado un proceso de rezago; aspecto que se ha contrarrestado de manera exitosa a través del marketing digital, y presencia activa en redes sociales.

Se destaca el factor Cultura Organizacional de Ponques Don Ramon, una organización con 70 años de historia y su cultura es una fortaleza, se encuentra arraigada en el ADN de sus colaboradores. Aquí se destacan las dimensiones Ambiental y Económica, en los descriptores Cambio de Paradigmas y Valor Compartido respectivamente, sin decir con esto que las otras dimensiones no sean sobresalientes, todos están por encima del 80%. La historia de Ponques Don Ramon, ha marcado positivamente la cultura Organizacional, la compañía nace del esfuerzo y emprendimiento de una familia colombiana, es fácil encontrar colaboradores de más de 30 años al interior de la organización con un fuerte arraigo por la empresa.

Si bien un fuerte apego a la cultura corporativa enseñada por los fundadores cuenta como una fortaleza, en observación de estos consultores puede representar una amenaza a las estrategias de transformación, debido a que pueden registrarse focos de resistencia al cambio; lo cual no es deseable en especial en un entorno donde el dinamismo y a fácil adaptación son coyunturales para poder crecer en el mercado

La figura 3 ilustra, desde lo cuantitativo, el consolidado de los factores y sus respectivas dimensiones:

**Figura 3.** Consolidado Factores y Dimensiones.



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022).

### 6.3. Descripción de riesgos y Fortalezas encontrados por Factor RISE.

#### 6.3.1. Innovación.

En el factor de Innovación se observa en la dimensión Ambiental una valoración del 60% la cual es la más baja entre las dimensiones, aquí se analizan dos descriptores, Ecodiseño y Economía Circular. De acuerdo con (Cerda y Khalilova, 2016, citados por Perez & Ramirez, 2021), en la dimensión ambiental se hace referencia a la economía circular, sistema reconstituyente y regenerativo por diseño, que propone mantener siempre los productos, componentes y materiales en sus niveles de uso más altos.

Por otra parte, según (Álvarez, Fernández y Romura, 2014, citados por Perez & Ramirez, 2021), Se propende por la eco innovación y el ecodiseño, como la acción que conduce a una economía más competitiva, redistributiva y sostenible en donde se mejora la eficiencia en el uso de los recursos y satisface los procesos productivos con menores insumos de materiales y energía.

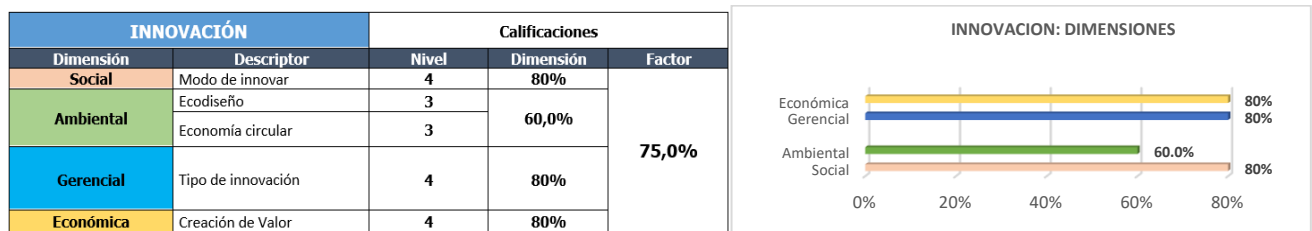
Con base en lo anterior, se infiere que Ponques Don Ramon está llevando a cabo acciones para fortalecer la innovación, para empezar, en 2018 se creó el Departamento I+D el cuál está en la

responsabilidad de gestionar la innovación en la organización llevando a cabo proyectos que mejoran procesos, productos y el medio ambiente.

Las otras dimensiones están en 80% lo cual es una buena valoración, dejando ver que desde la innovación se está generando valor desde el entendimiento del mercado, sus necesidades y deseos, con foco en la sociedad e implementando procesos de creación y modelos de innovación complejos como interactivos o mixtos. Por último, según lo analizado, es evidente que Ponques Don Ramon invita e impulsa a sus colaboradores a una cultura hacia la innovación siendo esta un valor en la compañía.

Para este equipo de consultores nos parece de gran oportunidad para Ponques Don Ramon, poder articular los componentes de innovación y economía circular; siendo una compañía que posiciona de manera mensual mas de 20 millones de unidades de productos en el mercado, la inclusión de iniciativas de economía circular, empujes ecosustentables puede traer enormes beneficios a la marca.

**Figura 4.** Resultados Factor Innovación.



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022).

### 6.3.2. Producción Sostenible.

Este factor es uno de el de más baja valoración con un promedio de 60.50%. Como se indicó anteriormente, es uno de los riesgos o debilidades que se diagnostican en Ponques Don Ramon. Aquí, la dimensión Gerencial es la más pobre encontrándose en el segundo nivel (valoración 40%) observando opciones de mejora de cara a la generación de criterios que conlleven a la obtención de sello ambiental y en la gestación de planes internos en temas ambientales. Si bien hay un convencimiento y compromiso de la actual presidencia en relaciona la sostenibilidad, encontramos factores internos y externos que juegan en contra.

A nivel interno, oportunidades en la gestión por procesos y la incorporación tecnológica que permita procesos más sostenibles a lo largo de la cadena de abastecimiento; es de anotar que el proceso de

transformación y crecimiento actual incorpora suplir estas necesidades, sin embargo, es un proceso que requiere tiempo y especialmente recursos.

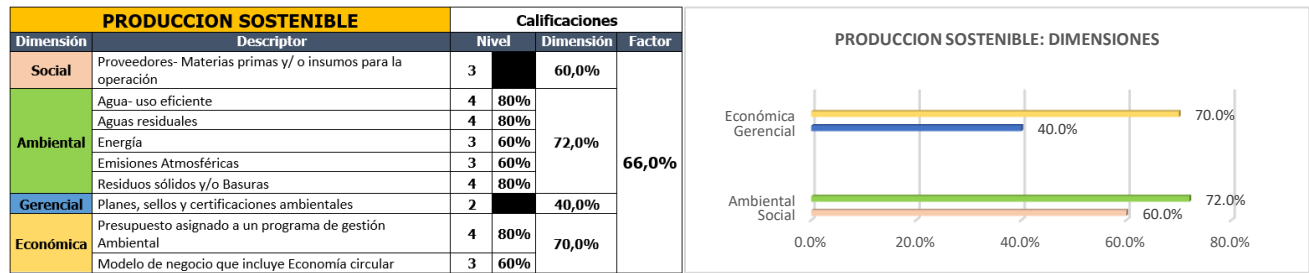
En relación con el contexto externo, la coyuntura macroeconómica altos costos de materias primas, los tiempos de entrega de equipos de tecnología y repuestas a consecuencia de la crisis mundial de semiconductores y del acero ha generado retrasos en los proyectos de desarrollo tecnológico, y de mantenimiento y actualización de los equipos.

La dimensión social es la segunda en la valoración más baja, aunque su valoración es del 60%. En general, es una valoración aceptable, sin embargo, podría ser mejor encontrando opciones de mejora en la selección de proveedores que incluyan aspectos ambientales y que estos sean tenidos en cuenta en sus procesos de contratación o asignación, es decir, se podría aplicar una metodología para selección de aliados que pondere y favorezca su gestión frente a temas ambientales; de otra parte esta valoración social también puede apalancarse mediante una actualización en los planes de beneficios a los colaboradores, especialmente en temas que se encuentren más a la vanguardia de las necesidades de las nuevas generaciones.

Los factores Ambiental y Económico están por encima de 70% donde para el primero, se destacan descriptores como el uso eficiente de agua, la gestión de aguas residuales y el manejo de residuos sólidos, y para el segundo, presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental. Puede haber oportunidades de mejora en el modelo del negocio que incluya economía circular, así como la disminución de emisiones y el uso responsable de la energía, para estos, Ponques Don Ramon cuenta con planes que están en marcha dentro de su proceso de transición hacia la sostenibilidad donde se pueden ver —en su informe de sostenibilidad 2020— resultados parciales que muestran que la organización va por buen camino.

En línea, la tabla 2 y la figura 4 ilustran en detalle, desde lo cuantitativo, cada una de las dimensiones y descriptores del factor Producción Sostenible.

**Figura 5. Resultados Factor Producción Sostenible**



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022).

### 6.3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico.

El liderazgo y direccionamiento estratégico es fundamental y Ponques Don Ramon lo entiende, de allí su valoración en 85.8%. Es importante tener el contexto de que la organización tuvo un cambio de rumbo en el año 2020 cuando Mauro Perez fue designado como nuevo presidente quien desde su llegada instauró un plan de ruta para posicionar a la compañía de mano de la innovación, la tecnología y la sostenibilidad.

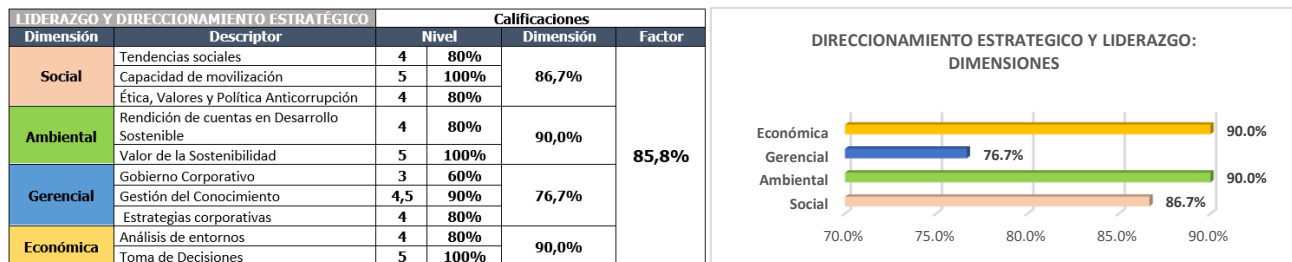
En este factor se destacan las dimensiones Ambiental y Económica, ambas con una valoración del 90%. En la primera, Ambiental, es de resaltar el valor que tiene la sostenibilidad para la compañía donde se podría decir que es una visión de talla mundial, lo anterior soportado en lo mencionado en el párrafo anterior, el líder tiene una visión clara, trabaja demostrando valores, da ejemplo y trabaja para generar una organización sostenible. Respecto a la dimensión Económica, se destaca el descriptor toma de Decisiones, donde se valoran los métodos y herramientas que utiliza el líder para tomar decisiones en situaciones complejas o difíciles, siendo acertado y direccionando a la organización hacia lo más favorable para ella.

Se observa una oportunidad de mejora en el descriptor Gobierno Corporativo de la dimensión Gerencial pues como se puede observar en la tabla 3, su valoración es del 60% convirtiéndose en el descriptor más bajo del factor, esto se puede explicar por la burocracia de la compañía propia de una empresa familiar y tradicional, sin embargo, con la visión que ha implantado el actual presidente se está tornando a volver más “plana” y flexible la compañía, de esta manera, se busca maximizar el crecimiento y el rendimiento de las inversiones y se minimizan los abusos de poder tales como la información privilegiada interna, la discriminación en detrimento de los accionistas minoritarios y las prácticas contables inadecuadas que debilitan la empresa (Perez Uribe, et al. 2022).

Adicionalmente, al hacer más flexible la organización, se impulsa y promueve la organización hacia la innovación eliminando reprocesos que en muchas ocasiones “matan” o hacen inviable cualquier idea innovadora, quedando sólo como eso, una idea; uno de las ventajas del gobierno corporativo es facilitar la toma de decisiones.

A continuación, se muestran los resultados del factor y se honda en cada una de las dimensiones y sus descriptores:

**Figura 6.** Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico.



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022).

### 6.3.4. Cultura Organizacional.

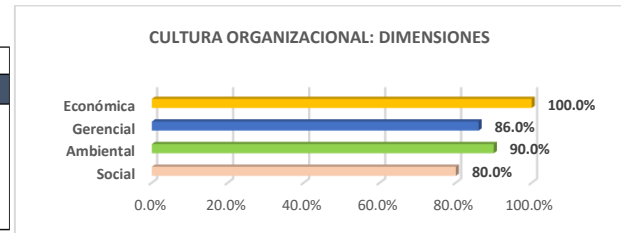
En lo relacionado a cultura organizacional, como se ha expresado a lo largo de este documento se valora de forma positiva.

Como aspectos positivos el liderazgo organizacional dinámico y transformador, oficinas de puertas abiertas, líderes en mandos medios con relevo generacional; comunicación abierta y directa con todos los colaboradores. El valor compartido constituye un aspecto destacable de la cultura ramo; como resultado de valores y principios fuertemente inculcados por los fundadores.

Es importante fortalecer aspectos relacionados con el ambiente laboral, especialmente relacionado con la alta carga operativa en sus plantas que genera; condiciones ambientales desfavorables en algunos de sus procesos.

**Figura 7. Resultados Factor Cultura Organizacional.**

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4	80,0%	89,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	4,5	90,0%	
Gerencial	Comunicación	4,3	86,0%	
Económica	Valor Compartido	5	100,0%	



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022).

### 6.3.5. Reconocimiento.

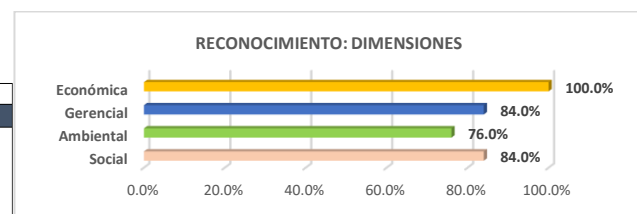
El reconocimiento es uno de los descriptores que mide el great place to work; certificación que obtuvo Ponques Don Ramon en 2021. El reconocimiento es un elemento clave del modelo de liderazgo enfocado en el desarrollo de personas.

Para Ponques Don Ramon la valoración que tienen los colaboradores con su trabajo es el elemento más destacable; el compromiso de los trabajadores con la compañía, y el convencimiento de hacer bien su trabajo es importante. Ponques Don Ramon ofrece un paquete salarial un poco superior al promedio del mercado; elemento que contribuye a la estabilidad y la felicidad en el trabajo.

Sin embargo, un descriptor que se califica bajo tiene que ver con la conciencia ambiental; en donde se idéntica una brecha importante; para mejorar este descriptor este equipo recomienda la educación ambiental y la generación de conciencia especialmente en el sector operativo de la compañía. De otra parte, la implantación de sistemas de gestión ambiental certificados permitiría sin duda poder avanzar en este aspecto.

**Figura 8. Resultados Factor Reconocimiento.**

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	4,2	84,0%	86,0%
Ambiental	Trabajador con conciencia ambiental	3,8	76,0%	
Gerencial	Prácticas de motivación	4,2	84,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	5	100,0%	



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022).

### 6.3.6. Procesos Colaborativos.

La configuración de redes hacia el interior y exterior de la organización es un aspecto que fortalece la compañía, la integra al contexto social e internamente le permite generar puntos en común, alineando la estrategia, fortaleciendo el clima, y creando identidad corporativa.

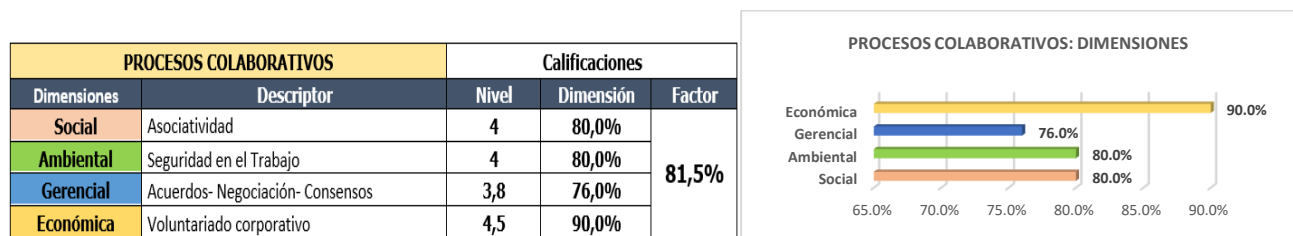
En Ponques Don Ramon podemos encontrar varios aspectos positivos que soportan el 81,5 % que tenemos en este descriptor de acuerdo con la evaluación:

En primer lugar, Ponques Don Ramon desde su fundación se ha integrado a asociaciones como ADEPAN y ACOPI, incluso siendo socio fundador. Ha aportado al desarrollo de comunidades del municipio de Mosquera y Cachipay generando en empleo con sus empresas Ponques Don Ramon y AVINSA.

De otra parte, hace 30 años se fundó la fundación social Molano con el propósito de desarrollar iniciativas en favor de las mujeres cabeza de familia y la educación de los niños en sus áreas de influencia; parte del trabajo en la fundación se hace con el capital humano de sus funcionarios con el voluntariado.

Dentro de los retos que encontramos en este descriptor queremos describir dos; el paso a un gobierno corporativo, el crecimiento de la compañía, y el cambio generacional de los empleados a generado retos en la relación obrero patronal a la compañía; en segundo aspecto la priorización de todo el programa de SST que permitan fortalecer un ambiente de trabajo seguro al interior de las fábricas.

**Figura 9.** Resultados Factor Procesos Colaborativos.



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022).

### 6.3.7. Nuevos Mercados.

En opinión de Mauro Perez presidente de Ponques Don Ramon, todas las compañías deben tener la vocación de crecer, y Ramo es una de ellas; para una empresa de consumo masivo el crecimiento se mide en número de unidades vendidas, y participación de mercado; y es que si bien Ponques Don Ramon es una empresa colombiana que goza del cariño y la aceptación esto solo se puede capitalizar por ventas.

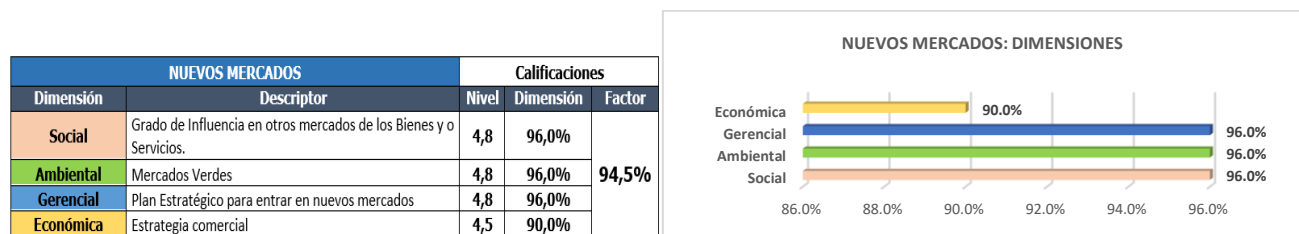
Ponques Don Ramon alcanza en el 2021 récord de ventas y aspira en 2022 ir por uno nuevo, esto se ha logrado fundamentalmente por el crecimiento de la distribución numérica; hoy Ponques Don Ramon llega a más tiendas en Colombia y esto significa llegar a más personas.

La meta de Ponques Don Ramon se encuentra en encontrar nuevos clientes y para esto define dos estrategias; en primer aspecto los mercados internacionales, en donde se tienen enormes posibilidades gracias a la calidad de los productos, En este objetivo recomendamos la priorización del mercado; definiendo países donde los costos logísticos sean favorables, la legislación para estos productos se pueda cumplir ( teniendo en cuenta las restricciones a nivel de calorías y etiquetas) y el número de colombianos en estos mercados; esto debido a que el mercado de nostalgia es la punta de lanza para la entrada.

El segundo aspecto en la búsqueda de estos mercados es en la maduración y consolidación de mercados nicho como el de productos saludables y el infantil; es fundamental el desarrollo de la marca equilibrio y la incorporación en el mercado infantil de productos con alto valor nutricional.

Para Ponques Don Ramon existe un enorme desafío relacionado con la campaña que se hace en contra de productos con contenido de azúcar y grasa a través de los diferentes canales para desincentivar el consumo de estas golosinas en la población infantil.

**Figura 10.** Resultados Factor Nuevos Mercados.



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022).

### **6.3.8. Tecnología.**

En lo referente a el componente tecnológico, para las organizaciones la incorporación de soluciones tecnológicas a lo largo de la cadena de abastecimiento y en general en todos los procesos constituye en impulsor la productividad, mejoramiento de los procesos, seguridad de las operaciones y garantía de la calidad.

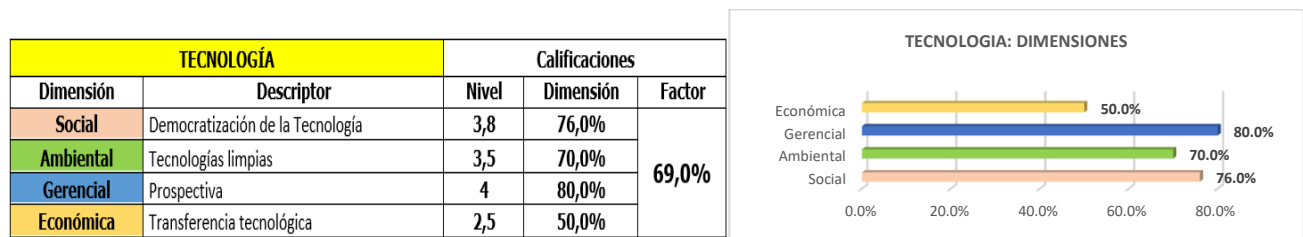
Como resultado de este ejercicio de análisis por parte de este equipo encontramos varios desafíos en cada uno de los descriptores.

**Transferencia Tecnológica:** Se identifica la necesidad de capacitación técnica; es fundamental a todo nivel en especial en lo referente a Manufactura que los colaboradores conozcan la base científica de sus operaciones. Es de anotar que este aspecto Ponques Don Ramon ya ha iniciado un programa que ha denominado la Academia Ramo con la que se busca brindar capacitación en tecnología del proceso; sin embargo, es una actividad que puede tomar varios años en nivelar las personas en el estándar que se requiere.

El segundo descriptor que consideramos importante analizar corresponde a tecnologías limpias; de acuerdo con (Pérez Uribe & Ramírez Salazar, 2022) las tecnologías limpias son la anticipación de los cambios tecnológicos en búsqueda permanente de los avances tecnológicos en favor del medio ambiente. Bajo esta consideración Ponques Don Ramon tiene en la tubería de inversiones varios proyectos de renovación tecnológica que van en este sentido; sin embargo, es importante que la tecnología actual dista aun de una tecnología eficiente y eco amigable en aspectos como: Uso eficiente del agua, consumo energético y disminución de desperdicios.

Como último aspecto queremos analizar el descriptor Democratización de la tecnología, viéndola desde la perspectiva y necesidad de Ponques Don Ramon es una prioridad. Si bien se está desarrollando un proceso de cambio y de renovación tecnológica; son las personas quienes operan las máquinas y desarrollan los productos; en otras palabras, una empresa que quiera ir a un nivel superior requiere gente de un nivel superior pero la buena noticia es que estas personas de un nivel superior se pueden desarrollar. Nuestra recomendación en este aspecto se orienta al avance oportuno en todo el modelo de formación y capacitación que la empresa tiene previsto adelantar.

**Figura 11.** Resultados Factor Tecnología.



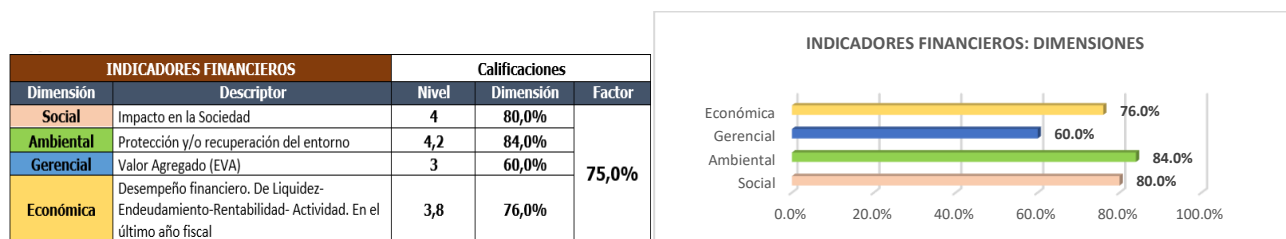
Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022)

### 6.3.9. Indicadores Financieros.

En lo referente al factor financiero la empresa tiene altas calificaciones en las dimensiones social y ambiental debido a que por más de 70 años la empresa ha tenido en su ADN el compromiso de generar dividendos sociales, escuchando a cada uno de los grupos de interés, y teniendo la sostenibilidad como uno de los ejes estratégicos de la organización. Ponques Don Ramon se enfoca en tener un negocio competitivo, inclusivo, transparente y rentable, pero buscando el equilibrio entre los asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Para la organización es fundamental fortalecer las relaciones con los diferentes grupos de interés para evaluar como los impacta y es impactada, así que genera espacios para el dialogo y compartir su visión en la estrategia en temas económicos, sociales, ambientales, culturales y del core del negocio.

En los referente a los descriptores de Valor Agregado y Desempeño Financiero, vemos que la empresa viene en un proceso de recuperación, después de haber atravesado una dura crisis que la impacto económicamente, la empresa tiene que fijar como objetivo como incrementar su rentabilidad a través de diferentes acciones, dentro de las que resulta de mayor impacto está superar la obsolescencia tecnológica de algunos equipos y procesos de manufactura, para lo cual la empresa ya tiene definido su migración de industria 2.0 a industria 3.0, y posteriormente a industria 4.0 en un horizonte de tiempo mayor, por otro lado se está revisando como mejorar los procesos de manufactura para ser más eficientes y tener menos desperdicios. Como equipo consultor nuestra recomendación va enfocada en la identificación de aquellos proyectos o líneas de negocio que son menos rentables para evaluarlas y tomar las respectivas acciones de mejora.

**Figura 12.** Resultados Factor Indicadores Financieros.



Fuente. Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022)

## 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 Ponques Don Ramon tiene en cuenta los hallazgos que se visualizan en la figura 2 correspondiente al consolidado de dimensiones y factores.

Donde se puede evidenciar que los factores con más baja calificación o desarrollo en la organización son la Producción Sostenible y la Tecnología, por ende las acciones propuestas estarán focalizadas en dichos factores, claro está sin descuidar los demás factores que componen el modelo y que a la larga redundan en sinergias para el cumplimiento de los objetivos.

Para dar un mejor contexto a la ruta planteada, el desarrollo sostenible se fundamenta en tres pilares: el ecológico, el social y el económico, para Ponques Don Ramon que pertenece al sector económico de alimentos, tenemos:

A nivel ambiental o ecológico, la producción de alimentos genera un impacto en el medio ambiente, no solamente huella de carbono, también huella hídrica, impacto sobre el uso del suelo, la biodiversidad, etc,

A nivel social, se refiere por un lado a la población involucrada en la producción de alimentos, cuyas condiciones laborales deben ser dignas; y por otro lado, a la población que se ve beneficiada de los alimentos.

A nivel económico, en el que se tienen presente las relaciones con otros actores de la cadena de producción, o del desarrollo económico, pago de impuestos, etc.

Según la (FAO, s.f.) las dietas sostenibles son aquellas que generan un impacto ambiental reducido y que contribuyen a la seguridad alimentaria y nutricional y a que las generaciones actuales y futuras lleven una vida saludable. Además protegen y respetan la biodiversidad y los ecosistemas, son culturalmente aceptables, accesibles, económicamente justas y asequibles y nutricionalmente adecuadas, inocuas y saludables, y optimizan los recursos naturales y humanos.

En lo que respecta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por las (Naciones Unidas, 2015) el segundo ODS 2 “hambre cero”, plantea poner fin al hambre a partir de cuatro líneas de acción: asegurando el acceso de la población a una alimentación sana, nutritiva y suficiente, favoreciendo la sostenibilidad de los sistema de producción de alimentos, mejorando la productividad, resiliencia y calidad del empleo agrícola, y fortaleciendo los mercados agropecuarios y de productos básicos.

Entonces, con respecto a lo anterior las empresas pueden generar diferentes tipos de acciones para lograr el cumplimiento de dichos objetivos como por ejemplo: disminuir el impacto medioambiental que tienen sus operaciones, prácticas de agricultura sostenible integradas en su cadena de producción, combatir la mal nutrición con sus propios productos o servicios, invertir en innovación y tecnología, establecer programas de alimentación que beneficien a la comunidad, etc.

En el aspecto Tecnológico, alineado con la sostenibilidad, y de acuerdo al ODS 9 “industria, innovación e infraestructura”, tenemos que la nueva industria debe adoptar tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, fomentando la tecnología, la innovación y la investigación, además logrando un acceso igualitario a la información y al conocimiento.

Con respecto a esto, las empresas pueden generar diferentes tipos de acciones como integrar a las pequeñas y medianas empresas como socios comerciales en su cadena de valor, introducir y trabajar la innovación, fomentar el uso de combustibles renovables, economía baja en carbono, uso de tecnologías eficientes y sostenibles para mejorar la gestión de los recursos, promover la capacidad tecnológica y la gestión de la innovación de pequeñas y medianas empresas a través de su cadena de valor, invertir en I+D, realizar proyectos de cooperación, etc.

Finalmente, de acuerdo al diagnóstico, al marco de contexto de los factores de Desarrollo Sostenible y Tecnológico, la situación actual de la empresa y sus objetivos estratégicos, el plan RISE propuesto para Ponques Don Ramon tiene las siguientes acciones enumeradas en la tabla 1.

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

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

En este sentido, a continuación se presenta el plan RISE con las acciones planteadas con su respectiva prioridad:

**Tabla 4. Plan RISE.**

<b>RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)</b>							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS (por año)		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				US \$	HUMANOS		
Indicadores Financieros	GERENCIAL	Identificar cuales activos de la compañía no están resultado rentables y definir un plan de acción para rentabilizar, o venderlos para efectuar capitalización y reinversión en el plan de crecimiento de capacidad.	1	\$ -	Equipo Financiero	3	Gerente Financiero
Innovación	ECODISEÑO	Innovar en proyectos que mejoran sus procesos, productos (bienes y servicios), el medio ambiente permitiendo la utilización de energías alternativas	2	\$ 500,000		12	Gerente de Proyectos
	ECONOMIA CIRCULAR	Mostrar trabajo en economía circular en sus procesos, y productos (bienes y servicios)	2	\$ 300,000		12	I+D
Producción Sostenible	GERENCIAL	Definir criterios que conlleven a obtención de sello ambiental, Desarrollar planes internos en temas ambientales	3	\$ 250,000		12	Gerente de Sostenibilidad
	AMBIENTAL	Establecer planes para el uso de energías renovables y demostrar los beneficios de su uso. Asegurar el cumplimiento de la normativa ambiental disponible; medir la huella de carbono.	1		Equipo multidisciplinario (proyectos y Sostenibilidad)	12	Gerente de Sostenibilidad
	ECONÓMICA	Definir un equipo para realizar análisis de Ciclo de vida del producto especialmente lo relacionado con el empaque plástico. Trabajar en el rediseño de los materiales y proceso de cara a un modelo de Economía circular	2		Equipo de Sostenibilidad e I+D	8	Gerente de I+D

Tecnología	AMBIENTAL	Asignar un equipo destinado al monitoreo y adaptación de tecnologías limpias.	2	\$ 30,000	Equipo de Sostenibilidad y Proyectos	12	Gerente de Sostenibilidad.
	ECONOMICA	Participar en congresos y eventos para transferir su tecnología a externos. Especialmente compartiendo su experiencia de crecimiento.	1		Equipo Directivo	6	Presidencia
Liderazgo y direccionamiento Estratégico	GERENCIAL	Priorizar el crecimiento y el rendimiento de las inversiones anteponiendo aspectos tales como la información privilegiada interna, o grupos de personas con privilegios excepcionales dentro de la organización.	1		Junta directiva - RRHH	2	Junta directiva

Fuente: Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022).

El tiempo estimado para el desarrollo de toda la ruta de Innovación y Sostenibilidad empresarial es de doce meses (tabla , es decir, un año debido a que se ha realizado un plan a corto plazo. En el cronograma se observa la duración de las 9 estrategias y la prioridad de cada una de ellas resaltando, que las estrategias con mayor prioridad tienen una duración máxima de 6 meses a excepción de la propuesta para la dimensión Ambiental del factor Producción Sostenible dado que los resultados en términos ambientales no se dan de manera inmediata.

**Tabla 5.** Cronograma RISE.

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificar cuales activos de la compañía no están resultado rentables y definir un plan de acción para rentabilizar, o venderlos para efectuar capitalización y reinversión en el plan de crecimiento de capacidad.	1	3	█	█	█									
Innovar en proyectos que mejoran sus procesos, productos (bienes y servicios), el medio ambiente permitiendo la utilización de energías alternativas	2	24	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Mostrar trabajo en economía circular en sus procesos, y productos (bienes y servicios).	2	12	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Definir criterios que conlleven a obtención de sello ambiental, Desarrollar planes internos en temas ambientales	3	12	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Establecer planes para el uso de energías renovables y demostrar los beneficios de su uso.	1	12	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Asegurar el cumplimiento de la normativa ambiental disponible; medir la huella de carbono.	1	12	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Definir un equipo para realizar análisis de Ciclo de vida del producto especialmente lo relacionado con el empaque plástico.	2	8	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Trabajar en el rediseño de los materiales y proceso de cara a un modelo de Economía circular	2	12	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Asignar un equipo destinado al monitoreo y adaptación de tecnologías limpias.	2	12	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Participar en congresos y eventos para transferir su tecnología a externos. Especialmente compartiendo su experiencia de crecimiento.	1	6	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Priorizar el crecimiento y el rendimiento de las inversiones anteponiendo aspectos tales como la información privilegiada interna, o grupos de personas con privilegios excepcionales dentro de la organización.	1	2	█	█	█									

Fuente: Elaboración propia. Basado en: (Perez Uribe, et al. 2022).

## 8. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

La aplicación de la herramienta y metodología RISE permite de manera fácil, ordenada e intuitiva identificar las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio, en este caso Ponques Don

Ramon, y a partir de allí formular un plan de acción para mejorar aquellos aspectos que lo requieran y pasarlos al siguiente nivel.

En el caso de Ponques Don Ramon se observa la madurez en muchos aspectos, dado que la empresa tiene un recorrido de más de 70 años, y goza de la aceptación y cariño por parte de los diferentes grupos de interés, no obstante, es objeto de mejora ya que la empresa quiere mejorar su posicionamiento en el mercado y expandirse en el mercado internacional.

El primer aspecto que se identifica particularmente en lo que se refiere a el factor financiero y que se refleja en un EVA debajo de lo esperado para una empresa del tamaño de la compañía analizada, tiene que ver con los activos improductivos; a pesar de tratarse de una empresa sólida, con crecimiento en ventas; el costo de mantenimiento de activos improductivos o de baja o negativa rentabilidad le hacen perder sostenibilidad y crecimiento.

La organización de las Naciones Unidas planteó una agenda de desarrollo basado en la sostenibilidad para el año 2030, de la cual las empresas son un actor importante y fundamental para su cumplimiento, y Ponques Don Ramon ha hecho importantes avances en este sentido, sin embargo, tiene aún una amplia brecha en los elementos de sustentabilidad.

En concordancia con esto, se observa que los factores prioritarios a trabajar en Ponques Don Ramon son la Producción Sostenible y la Tecnología, donde el plan de acción hace énfasis en el uso eficiente de recursos y materias primas, uso eficiente de agua y energía, la disminución de desperdicios, con el consecuente beneficio para el medio ambiente. Esto de la mano con la modernización de la planta de producción, que como lo mencionamos en un informe pasado la empresa está trabajando en la migración de manufactura a “industria 3.0” en el corto plazo.

Estas acciones impactan de manera directa los resultados financieros, una de las ventajas de trabajar en sostenibilidad es que se pueden lograr impactos en varios ejes de forma simultánea; para este caso adelantar proyectos de innovación en energías renovables, reducción de desperdicios, y uso racional de recursos tendrá un efecto en rentabilidad y a su vez será un buenas noticias para comunicar a sus clientes quienes aprecian encontrar en la marca elementos que la comprometen con la sostenibilidad.

Este equipo de trabajo califica de destacable las labores que emprende la compañía, y sugiere como estrategia para avanzar de forma organizada y sistemática: adoptar la metodología RISE aquí establecida, iniciar procesos de certificación en el componente ambiental, social y de calidad teniendo en

cuenta las certificaciones existentes; considerando, que estas metodologías contribuyen a darle impulso y reconocimiento en el mercado, especialmente en mercados internacionales.

La historia de la compañía, los avances en sustentabilidad e innovación son elementos que deben contarse y trascender, es por esto que como resultado del análisis y de la aplicación de la herramienta, el plan de trabajo incluye la participación de la compañía en escenarios como congresos, seminarios y eventos académicos, que le permitan intercambiar experiencia e información, lo que permite además establecer una fuente de innovación y extraer elementos de co-creación que le apunten a un avance en la sostenibilidad.

Para (Pérez Uribe & Ramírez Salazar, 2022) en el modelo RISE la dimensión Gerencial tiene que ver con la manera de conducir la empresa al logro de los objetivos referentes a la innovación y sostenibilidad empresarial, es por esto que buena parte del éxito del proceso de transformación que recorre la empresa se fundamenta en la independencia de su gobierno corporativo, pues si bien la compañía proviene de una empresa familiar es necesario privilegiar el crecimiento a los intereses particulares y a modelos de administración ya obsoletos.

Como todo proyecto, se recomienda a la organización la debida asignación de recursos y responsables para la correcta y adecuada implementación de las acciones de mejora, y que se vean palpables los resultados a futuro, para ello es importante la definición de métricas y una línea base.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDI. (01 de Marzo de 2019). *Industria de alimentos*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIAAlimentos.pdf>
- El Economista. (22 de Febrero de 2022). *Diccionario de Economía*. Obtenido de Margen bruto: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/margen-bruto#:~:text=Es%20la%20diferencia%20entre%20los,los%20gastos%20financieros%20y%20comerciales>
- FAO. (s.f.). *Guías alimentarias y sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.fao.org/nutrition/educacion-nutricional/food-dietary-guidelines/background/sustainable-dietary-guidelines/es/>
- Gerencie.com. (22 de Febrero de 2022). *Aprende a calcular el EBITDA*. Obtenido de El EBITDA: <https://www.gerencie.com/aprende-a-calcular-el-ebitda.html>
- Heinsohn. (2017). *Quiénes Somos*. Obtenido de [https://www.heinsohn.com.co/quienes\\_somos/](https://www.heinsohn.com.co/quienes_somos/)
- Isaza, J. J. (08 de 01 de 2015). *Breve historia de las marcas: Ramo*. Obtenido de Blog bien pensado: <https://bienpensado.com/historia-marca-ramo/>

- Luengas Vélez, C. M. (2019). *Factores de éxito de la organización Productos RAMO S.A. a partir de la percepción de sus consumidores*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Martinez Bermudez, E. (24 de 08 de 2014). Rafael Molano: el cerebro detrás de los ponqués. *El Tiempo*.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>
- Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología - OCyT. (2020). *Indicadores de ciencia y tecnología e innovación*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/queremos-que-lo-que-se-consuma-en-el-exterior-se-produzca-en-plantas-locales-ramo-2824816>
- Pérez Uribe, R., & Ramírez Salazar, M. (Enero de 2022). Guía para el manejo del modelo de innovación y sostenibilidad empresarial (RISE = ruta de innovación y sostenibilidad empresarial). Bogotá, Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Perez Uribe, R., Ramirez Salazar, M., & Martínez, J. (Enero de 2022). Matriz RISE V6. Bogotá, Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Perez, R., & Ramirez, M. (2021). *Guía Para el Manejo del modelo de Innovación y Sostenibilidad Empresarial*. Bogotá: Universidad EAN.
- Productos Ramo. (2020). *Informe de sostenibilidad 2020*. Bogotá: Ramo.
- Qurioga, M. (22 de 02 de 2022). *Economipedia*. Obtenido de Análisis situacional: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-situacional.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20situacional%20es%20un,datos%20pasados%20y%20futuros>.
- Ramo. (18 de 02 de 2022). *Productos Ramo*. Obtenido de Ramo: <https://www.ramo.com.co/>
- Tatis Pardo, C., & Salvadores Bermudez, M. M. (2015). *Investigación Proyecto de Grado. Organización Ramo*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.