

**RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:
DEL MAR LABORATORIOS S.A.S.**

Julieth Malpica González¹
Larissa Ramos Acevedo²
Luis Felipe Piñeros Sánchez²
Juan Daniel Cortés Barragán²
Jeison Felipe Cárdenas Saavedra²

Septiembre 2023, Bogotá D.C.

RESUMEN

En este informe, se detalla el camino de innovación y sostenibilidad que se propone para la empresa Del Mar Laboratorios S.A.S. – DML – bajo el marco del modelo RISE. Para desarrollar este modelo, se llevaron a cabo reuniones con el gerente general, lo que nos ayudó a identificar los factores que presentan un mayor riesgo debido a sus calificaciones bajas. Por lo tanto, con el objetivo de orientar a la organización hacia la innovación y la sostenibilidad, propondremos mejoras que aborden específicamente los factores que obtuvieron calificaciones por debajo del 20%.

El plan de trabajo se organizará en función de las necesidades y recursos disponibles de la empresa, y contendrá una serie de estrategias y acciones que surgieron de la identificación de oportunidades, amenazas y otros factores. Es importante tener en cuenta que no todos los riesgos identificados tienen la misma relevancia en función de la estrategia y los objetivos comerciales de DML.

PALABRAS CLAVES

Ruta, Innovación, sostenibilidad, plan, estrategia, oportunidades, objetivos, empresarial.

¹ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización en Gestión Humana

² Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización en Administración financiera

ABSTRACT

In this report, we outline the path of innovation and sustainability for Del Mar Laboratories S.A.S. – DML – within the framework of the RISE model. To develop this model, meetings were held with the general manager, which helped us identify the factors presenting the highest risk due to their low ratings. Therefore, with the aim of guiding the organization towards innovation and sustainability, we will propose improvements that specifically address factors that score below 20%.

The work plan will be organized based on the company's needs and available resources, and it will contain a series of strategies and actions that emerged from the identification of opportunities, threats, and other factors. It is important to note that not all identified risks have the same relevance based on DML's strategy and business objectives.

KEY WORDS

Route, Innovation, sustainability, plan, strategy, opportunities, business objectives.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	6
3. PRESENTACION DE LA COMPAÑÍA.....	7
3.1. Misión.....	7
3.2. Visión.....	7
3.3. Estrategias y políticas corporativas.....	7
3.4. Mapa de procesos.....	8
3.5. Productos y servicios.....	8
4. OBJETO DE LA CONSULTORIA.....	10
5. PLAN DE TRABAJO.....	10
6. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	11
7. ANÁLISIS FINANCIERO.....	12
8. PLAN DE TRABAJO PARA APLICACIÓN DEL MODELO.....	16
9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CONSOLIDADO DEL RISE (RIESGOS Y FORTALEZAS).....	17
9.1. Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE.....	21
9.1.1. Innovación.....	21
9.1.2. Producción Sostenible.....	22
9.1.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico.....	24
9.1.4. Cultura organizacional.....	26
9.1.5. Reconocimiento.....	28
9.1.6. Procesos colaborativos.....	29
9.1.7. Nuevos mercados.....	30
9.1.8. Tecnología.....	31
9.1.9. Indicadores financieros.....	33
10. PRESENTACIÓN DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA.....	36
11. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES.....	50
12. REFERENCIAS.....	53

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha identificación de la empresa	11
Tabla 2. Indicadores Financieros de DML.....	12
Tabla 3. Resultados factor Innovación DML.....	22
Tabla 4. Resultados factor Producción Sostenible DML	23
Tabla 5. Resultados factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico DML.	25
Tabla 6. Resultados factor Cultura Organizacional DML.	27
Tabla 7. Resultados factor Reconocimiento DML.....	28
Tabla 8. Resultados factor Procesos Colaborativos DML.	29
Tabla 9. Resultados factor Nuevos Mercados DML.....	31
Tabla 10. Resultados factor Tecnología DML.....	32
Tabla 11. Resultados factor Indicadores Financieros DML.....	34
Tabla 12. Acciones factor Reconocimiento.	37
Tabla 13. Acciones factor Tecnología.	38
Tabla 14. Plan Rise.	40
Tabla 15. Cronograma RISE.....	46

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1. Mapa de procesos.....	8
Grafica 2. Histórico de ingresos y costos por ventas	13
Grafica 3. Margen EBITDA.....	14
Grafica 4. Liquidez.....	15
Grafica 5. Consolidado Factores RISE DML.	17
Grafica 6. Consolidado Factores Y dimensiones DML.	20
Grafica 7. Dimensiones factor Innovación DML.....	21
Grafica 8. Dimensiones factor Producción Sostenible DML.....	22
Grafica 9. Dimensiones factor Direccionamiento Estratégico y Liderazgo DML.	26
Grafica 10. Dimensiones factor Cultura Organizacional DML.	27
Grafica 11. Dimensiones factor Reconocimiento.	28
Grafica 12. Dimensiones factor Procesos Colaborativos DML.	30
Grafica 13. Dimensiones factor Nuevos Mercados DML.....	31
Grafica 14. Dimensiones factor Tecnología DML.....	32
Grafica 15. Dimensiones factor Indicadores Financieros DML.	34

1. INTRODUCCIÓN

Para lograr generar una ventaja competitiva sostenible, las organizaciones crean sus estrategias alineadas a lo que el mercado demanda, esto genera un impacto en sus políticas económicas, sociales, ambientales, tecnológicas y en sus conductas culturales y legales, buscando siempre aumentar su presencia en el mercado con la satisfacción de los consumidores.

En este documento se presenta un diagnóstico realizado a la empresa Del Mar Laboratorios S.A.S., mediante la identificación de riesgos en distintos factores como: innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros; el cual le permite a la empresa conocer su nivel de madurez y, adicionalmente, permite identificar el camino que requiere para llegar a ocupar el lugar de las mejores empresas con mejores prácticas gerenciales.

Con la implementación del modelo RISE se realiza el diagnóstico analizando los factores de innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros; siempre por medio de cuatro dimensiones: social, ambiental, gerencial y económica, esto con el fin de formular la ruta de innovación y sostenibilidad ambiental, que le permitirá al empresario dirigir de una mejor forma a sus colaboradores para que así, la empresa pueda competir de manera eficiente ante las demandas del mercado.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector de Fabricación de Jabón, Productos de Limpieza y Artículos de Tocador en Colombia es una parte fundamental de la industria manufacturera con una participación del 10.65% del PIB. Este sector está relacionado con la producción de una amplia variedad de productos de consumo diario, como jabones, detergentes, productos de limpieza, papel higiénico, toallas sanitarias, pañales y otros productos de cuidado personal y limpieza del hogar.

De acuerdo con los datos presentados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009) y la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, la industria colombiana de cosméticos y productos de higiene personal está segmentada en tres categorías: cosméticos, productos de limpieza para el hogar y artículos absorbentes. El segmento más destacado en términos de producción es el ámbito de los cosméticos, que para el año 2012 representó un 52%. Por otro lado, los sectores de productos de limpieza para el hogar y artículos absorbentes comprendieron el 27% y el 21% respectivamente (Ayala, 2015).

En la industria de la belleza, Colombia se destaca entre los cinco primeros lugares en América Latina, generando al país ingresos anuales de 11 mil millones de dólares, de acuerdo al Instituto de Comercio Exterior, y se pronostica que experimentará un crecimiento del 11,6% en los próximos años. Colombia ocupa el cuarto puesto en la región en términos de ventas. Uno de los pilares económicos dentro de la industria de la belleza es el sector de los cosméticos, que, según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), generó 9.401 millones de dólares en 2021 (Gutierrez, 2022).

Al cierre de 2022, la industria contó con 287 empresas, registrando ventas por 17.819.919 millones y un crecimiento de ventas del 41.20% en comparación con 2021. La participación del sector en empleos directos e indirectos ascendió a 33.065 empleados (EMIS), Colombia se distingue en esta industria por su diversidad biológica, lo que le permite ser extremadamente competitiva en la fabricación de artículos utilizando elementos naturales. Esta capacidad es especialmente relevante dado el aumento global en la demanda de productos que se fundamentan en ingredientes naturales (Productiva, 2023).

3. PRESENTACION DE LA COMPAÑÍA

Del Mar Laboratorios S.A.S. – DML – es una pequeña empresa colombiana fundada hace más de 10 años dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos.

3.1. Misión

La misión de DML es “Ser generadores de prosperidad, nuestro principal objetivo es generar valor compartido para nuestros clientes, colaboradores, aliados y accionistas a través del acompañamiento regulatorio, desarrollo, análisis de calidad, fabricación, envasado y acondicionamiento de productos cosméticos, bajo la figura de maquila y marcas propias, vinculándonos como parte activa y comprometida dentro de la cadena de abastecimiento de nuestros clientes, colocando a disposición nuestra capacidad de innovación, experiencia y conocimiento y excelente equipo” (Del Mar Laboratorios, 2021).

3.2. Visión

La visión de DML es “Para el 2025, ser un aliado reconocido en el mercado de cosméticos para la industria colombiana y latinoamericana, manejando proceso de manufactura altamente productivos, teniendo la flexibilidad y capacidad de responder rápidamente a las necesidades regulatorias y del mercado de manera sostenible, cuidando del medio ambiente e impactando positivamente a la sociedad, con una cultura de innovación constante.” (Del Mar Laboratorios, 2021).

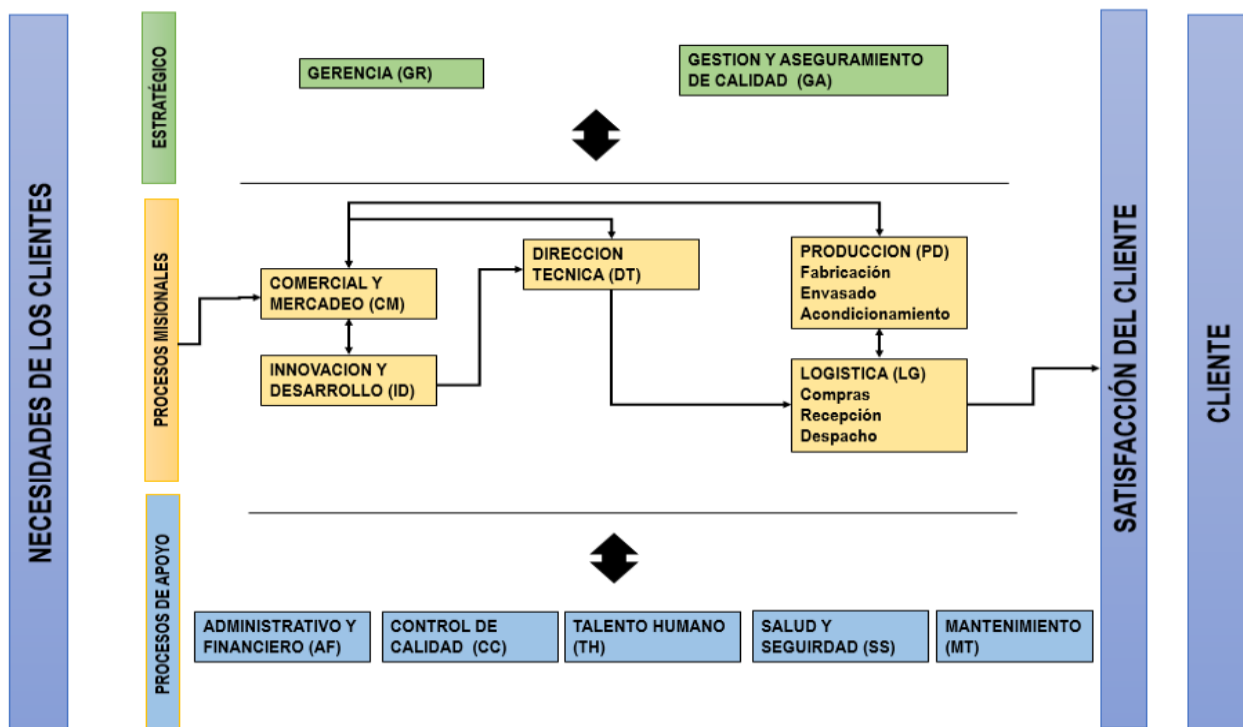
3.3. Estrategias y políticas corporativas

DML fabrica productos cosméticos basados en el cumplimiento de las normas vigentes y especificaciones de calidad de los productos. Satisfaciendo las necesidades de los clientes y partes interesadas con el acompañamiento y asesoría técnica en la ejecución de sus proyectos, a

través del mejoramiento continuo de los procesos internos; acompañados de un equipo humano competente, logrando así, el éxito de los proyectos y por ende la rentabilidad de la compañía.

3.4. Mapa de procesos

Grafica 1. Mapa de procesos.



Fuente: Del Mar Laboratorios (2022).

3.5. Productos y servicios

DML, cuenta con cuatro líneas principales de servicios de las cuales se desprende todo su portafolio de servicios y productos ofertados: maquila, servicio de análisis de calidad y asesoría en proceso regulatorios, servicio de desarrollo y marca propia.

Maquila: El servicio de maquila es ofertado a terceros, el cual puede tener como anexo el proceso de dispensación, fabricación, envasado y acondicionamiento.

Análisis de calidad y asesoría en procesos regulatorios: en esta línea de servicios se incluye los servicios que ofrece la empresa a terceros en pruebas de calidad implementando distintos análisis de laboratorio. Respecto a la asesoría en procesos regulatorios, DML ofrece toda la asesoría para garantizar que un producto cumpla con los requisitos regulatorios vigentes. También incluye un servicio llamado amparo de marca en el cual le ofrecen la posibilidad al cliente de vincular la marca los productos ya registrados de DML ante el INVIMA.

Servicio de Desarrollo: Con este servicio la empresa, gracias a su conocimiento y experiencia, ofrece todo el acompañamiento para el desarrollo de la idea (fórmula) propuesta por el cliente.

Marca Propia: Es la línea de negocio más nueva de la empresa y consiste en fabricar y comercializar sus propios productos cosméticos.

4. OBJETO DE LA CONSULTORIA

El equipo consultor de la Universidad EAN llevará a cabo la siguiente consultoría en DML, durante un tiempo de 7 semanas. Su principal objetivo es 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.

5. PLAN DE TRABAJO

El 11 de agosto de 2023 se realizó una reunión con el representante legal y el presidente de la junta directiva de la empresa para explicar la finalidad y objetivo de la aplicación del instrumento RISE. Adicionalmente, se solicitaron los permisos de acceso a la información financiera de la empresa y se debatió sobre incluir o no dentro del análisis la cuarta línea de negocio “marca propia” y se permitió concluir que esta no es representativa ya que hasta ahora se está incursionando y cuenta con un solo producto, el cual no ha tenido la penetración esperada en el mercado, por lo anterior, el diagnóstico tendrá en cuenta tres líneas: maquila, análisis de calidad y asesoría en procesos regulatorios y el servicio de desarrollo.

El 19 de agosto de 2023 se realizó la presentación del objetivo de la aplicación del modelo. En adición, se realizó un proceso de identificación de amenazas, oportunidades, mejoras en el proceso de producción y reflexión acerca de su nueva línea de negocio.

También se realizó una identificación de los tres principales competidores directos, comparando las 3 líneas de negocio a analizar.

Finalmente, se culminó con la identificación de la empresa analizando la cantidad de personal al servicio de esta.

6. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 1. Ficha identificación de la empresa

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)				
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL				
Nombre empresa :	Del Mar Laboratorios SAS			
Nombre comercial reconocido	Del Mar Laboratorios			
Fecha de creación :	14/05/2009			
Nit :	900315468			
Código CIU :	C2023			
Actividad principal :	Fabricación De Jabones Y Detergentes, Preparados Para Limpiar Y Pulir; Perfumes Y Preparados 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 (Los socios son familiares, pareja de esposos en proceso de sucesión y protocolo de familia) 5 hijos (3 solo de esposa y trabajan en la empresa y solo 1 profesional, los otros 2 son solo hijas del esposo y no están interesadas en la empresa)			
Nombre Representante legal	Rodrigo Guerrero			
Nombre Contacto:	Javier Cárdenas (Presidente Junta Directiva)			
Datos Contacto (correo, celular)	3114873003 - jacstiq@yahoo.com			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	20			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	2	3	10	5
Dirección y Ciudad :	Carrera 31 A No. 41 A - 09 Sur - Bogotá D.C.			
Teléfonos, fijo y movil	6017002723 - 3115837042			
Página Web :	https://delmarlaboratorios.com.co/			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido	X	X	X	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Maquila de productos cosméticos / Servicios de calidad y regulatorios / Servicio de Desarrollo			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Tecser Laboratorios S.A / Laboratorios Demac Limitada / Instincts Humains S A S			

Fuente. Elaboración propia.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

Como parte de la consultoría, el equipo hizo un análisis financiero a la empresa para establecer la eficiencia de los procesos de la administración para obtener utilidades y buenos resultados e identificar los aspectos a mejorar. Se evidencia que la compañía se vio financieramente afectada como consecuencia de la pandemia COVID-19, y esto se vio reflejado en sus indicadores financieros los cuales se explicarán a continuación.

Los indicadores de rendimiento de la empresa han tenido un comportamiento a la baja en el periodo analizado (2019-2022), entre estos, el Margen Neto y el Margen Operacional son los que mayor disminución tuvieron, pasando de 25.16% a 2.82% y de 24.11% a 4.70% respectivamente. Por su parte el Margen Bruto y Margen EBITDA no sufrieron cambios abruptos, sin embargo, también tuvieron una disminución.

Tabla 2. Indicadores Financieros de DML.

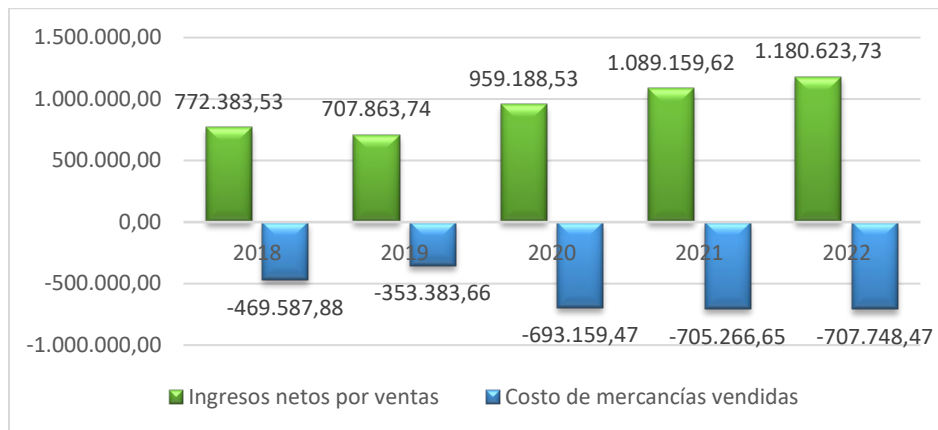
INDICADORES	2019	2020	2021	2022
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	21,57	2,37	7,57	5,33
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	52,63	14,24	12,76	6,85
MARGEN NETO	25,16	5,86	5,31	2,82
MARGEN BRUTO	50,08	27,73	35,25	40,05
MARGEN OPERACIONAL	24,11	1,95	6,41	4,70
MARGEN EBITDA	7,29	0,03	0,41	6,25
RAZÓN CORRIENTE	0.76	0.94	1.03	2.02

A pesar de pertenecer a la industria cosmética, y tener en su portafolio productos como jabones y detergentes, se evidenció que la compañía no gestionó sus procesos de manera correcta para aprovechar el fenómeno de la pandemia ya que, aunque se fabricaron productos como gel antibacterial, estos no tuvieron el éxito que se esperaba en el mercado, ocasionando que los indicadores de rendimiento de la empresa no tuvieran tampoco el comportamiento esperado como se explica a continuación.

El Margen Neto de la compañía disminuyó en gran cuantía, pues pasó de ser 25,16% en el 2019 a 2,82% en el 2022. A pesar de que los ingresos por ventas aumentaron en un 76.9% en este periodo, la Utilidad Neta tuvo una disminución importante, pues cayó de \$178.097 millones en 2019 a \$33.339 millones en 2022. Los resultados en este indicador reflejan la baja capacidad de la empresa para convertir sus ingresos en beneficios. Así mismo, el Margen Operacional decreció como consecuencia de la disminución en un 49.6% de la Utilidad Operacional. Este comportamiento se originó desde el año 2020, en el cual la pandemia ocasionó que esta disminuyera de \$170.699 millones en 2019 a \$18.743 millones en 2020. A pesar de que se ha ido recuperando, la Utilidad Operacional en el 2022 no alcanzó a ser la tercera parte de lo que fue en el 2019.

En cuanto al Margen Bruto, también se evidenció una disminución, explicada por la pandemia ya que, en el 2019 los Costos de Ventas fueron de -\$353.383,66 millones y aumentaron a -\$693.159,47 millones en 2020. Sin embargo, como se muestra en la Grafica 2, en los dos últimos años analizados, los Ingresos por Ventas de la Compañía aumentaron y los Costos de Ventas se mantuvieron constantes, contribuyendo a la recuperación del Margen Bruto, estableciéndose en un 40.05% en el 2022 luego de ser de 50.08% en 2019.

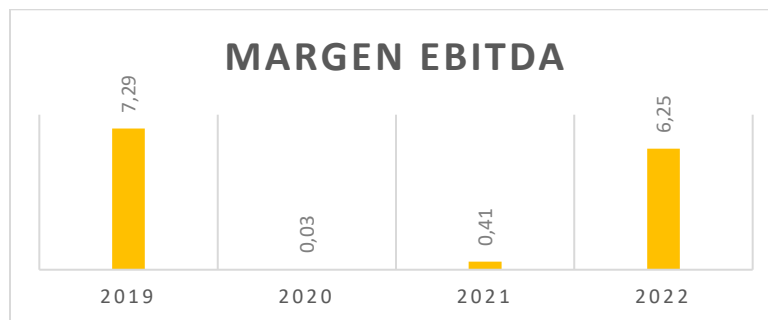
Grafica 2. Histórico de ingresos y costos por ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros reportados en la plataforma EMIS

Por otro lado, el Margen Ebitda tuvo una caída importante en los años 2020 y 2021, cuando llegó a ser casi de 0%, esto se explica ya que, en estos dos años, la Utilidad Bruta de DML era muy similar a su Gastos, lo que significa en ese momento la empresa no era rentable como producto de sus operaciones diarias. Para el año 2022, a pesar de que los Gastos continuaron siendo altos, la Utilidad Bruta aumentó en un 23.2% con respecto a 2021, y esto contribuyó al alza de este indicador, como se muestra en el siguiente gráfico.

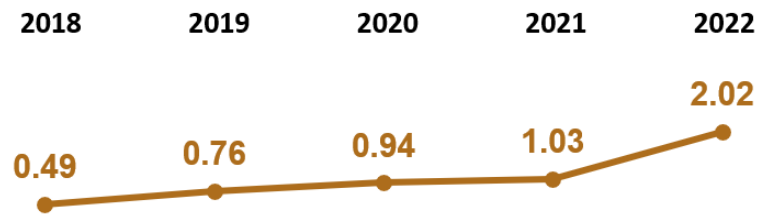
Grafica 3. Margen EBITDA



Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera remitida por Del Mar Laboratorio S.A.S.

En cuanto la liquidez de la compañía, se evidencia una tendencia creciente en la razón corriente para DML, como se observa en el Grafico 3 los tres primeros años (2018, 2019 y 2020), inician reportando el ratio inferior a uno, lo cual no es favorable debido a que evidencia incapacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, haciendo uso de sus activos circulantes, sin embargo, a partir del año 2021, este indicador logra tener mejores resultados, llegando a reportar un estado muy saludable (2.02), evidenciando que hoy la empresa se encuentra en capacidad de solventar sus deudas en el corto plazo.

Grafica 4. Liquidez



Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera remitida por Del Mar Laboratorio S.A.S.

8. PLAN DE TRABAJO PARA APLICACIÓN DEL MODELO

La aplicación del modelo RISE en la compañía DML se divide en tres momentos; el primero consistió en la socialización con el presidente de la junta directiva, Javier Cárdenas, de la pertinencia y los beneficios del modelo especialmente como herramienta para analizar desde nueve factores dimensionados en lo social, ambiental, gerencial y económico que impactan a toda organización, obteniendo como resultado la medición y reconocimiento del impacto en la organización para la toma de decisiones que impulsen el crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad de la unidad de negocio.

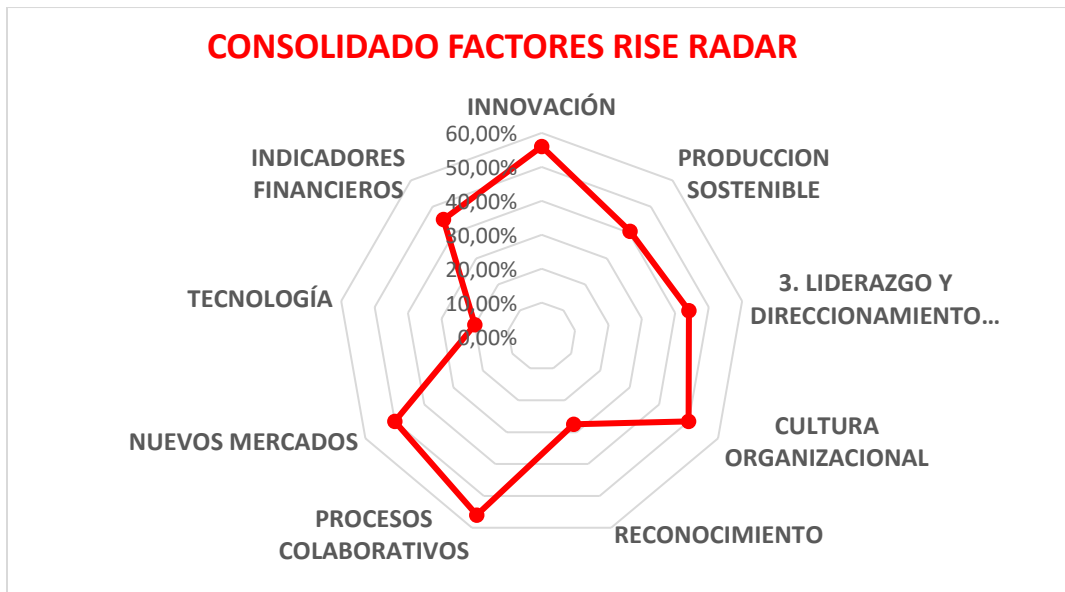
En segunda medida después de revisar el instrumento, este se implementó con ayuda del presidente de la junta directiva, quien se lo entregó a los responsables de las áreas funcionales más relacionadas a cada factor para su diligenciamiento, asignando en una escala de 1 a 5 el nivel de cada dimensión según los factores propuestos en el matriz considerando los criterios propios del segmento de mercado y la propuesta de valor ofrecida a los clientes. En todo momento, el grupo asesor de la Universidad EAN estuvo en constante comunicación con los responsables brindando apoyo para el correcto diligenciamiento del instrumento.

El tercer momento, luego de generar el consolidado de los resultados se presentaron al presidente Cárdenas quien dejó sus impresiones sobre los análisis, destacando como resultado la oportunidad de implementar una serie de estrategias planificadas en los factores RISE de reconocimiento y tecnología para llevar a la organización a un nivel competitivo, las cuales hacen parte complementaria de lo desarrollado por el grupo de asesor y que se plasmara en este documento más adelante.

9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CONSOLIDADO DEL RISE (RIESGOS Y FORTALEZAS)

Las primeras impresiones sobre los resultados obtenidos es que la organización presenta una deficiencia notoria en los factores de tecnología y reconocimiento. La grafica 5 presenta los resultados consolidados de la evaluación de todos los factores en DML.

Grafica 5. Consolidado Factores RISE DML.



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

El bajo promedio alcanzado en el factor de tecnología (20%) se explica debido a la ausencia de software en las actividades realizadas por el laboratorio, al validar con el presidente de la junta y con el gerente del laboratorio, argumentan que por la actividad principal de la organización (maquila) no tenían en cuenta la inclusión de tecnologías en su proceso; sin embargo, con el ejercicio se evidencia que esto se convierte en una oportunidad para crear una estandarización en los documentos que maneja la empresa y así dar inicio a una integración de la información de todos los procesos.

Otro factor crítico para el laboratorio es el reconocimiento a los empleados, si bien es cierto, es una empresa pequeña en donde en un inicio sus colaboradores eran familiares, se ha hecho necesario la inclusión de colaboradores externos debido al desarrollo que ha experimentado; sin embargo, la dirección de la empresa ha identificado que existe una diferencia en el trato a los colaboradores que son familiares de los que no lo son. Ante esto, la compañía inició desde el año 2022 un proyecto que consiste en consolidar un departamento de talento humano, con el objetivo de eliminar dicho sesgo que existe entre los colaboradores, ya que hoy en día esta tarea está a cargo del área de contabilidad. Es importante resaltar que, la contadora de la empresa es una familiar y es por esto que se detectó que la mejor alternativa es dejar esta función a cargo de alguien externo al laboratorio.

Los demás factores presentan un promedio de 43.23%, con porcentajes para las calificaciones muy cercanas. Dentro de la identificación de riesgos y fortalezas se destacarán por ahora los factores más representativos, los cuales se presentan gráficamente en la Grafica 5. Posteriormente se realizará una observación detallada por cada factor.

Los riesgos identificados se listan como:

El factor de tecnología, como ya fue explicado por la ausencia de un plan integrado en las operaciones de la empresa, se evidencia que cada departamento lleva su gestión documental por separado y el acceso a la información es limitado, dado que los indicadores y objetivos planteados por cada área no se encuentran integrados. Adicionalmente, el laboratorio no demuestra interés en aplicar tecnología a sus procesos de producción, lo que, a mediano plazo, puede convertirse en una desventaja con relación a sus competidores.

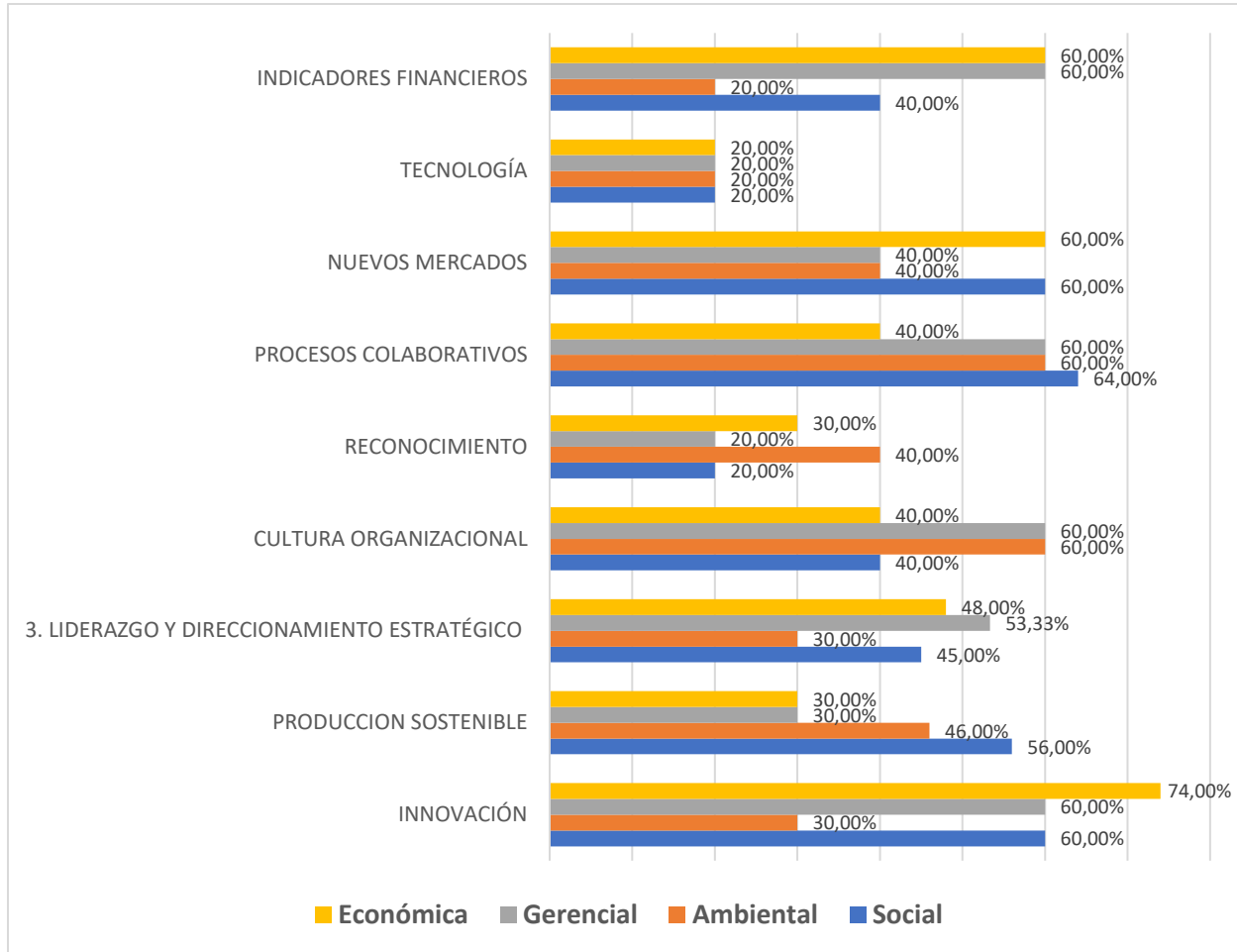
En cuanto al factor de reconocimiento, dada la experiencia que se ha vivido con algunos colaboradores, la gerencia del laboratorio ya es consciente de la importancia de entregar el departamento de talento humano a una persona externa ya que implementando esto se atacaría directamente a un problema que afronta actualmente la compañía: la rotación prematura del personal. Es por esto, que se ha insistido en la construcción de este departamento, con el objeto de crear una cultura organizacional y brindar el reconocimiento adecuado al equipo.

Como fortalezas se pueden identificar:

El factor de procesos colaborativos es una de las fortalezas que tiene el laboratorio, pues desde el inicio de su operación ha sido consciente de la importancia de la relación con pares y es por esto que dentro de su portafolio ofrecen servicios como el amparo de marca y el servicio de desarrollo, los cuales exigen que el componente principal para el éxito en estas líneas de negocio es la confianza que los clientes depositan en el laboratorio. Adicionalmente, se evidencia una experticia en los acuerdos consensuados que se logran efectuar.

Por otro lado, la innovación que tiene el laboratorio se convierte en un elemento clave que, anudado a los procesos colaborativos, garantizan el éxito en sus actividades comerciales. Desde un comienzo el laboratorio ha sido fiel creyente de que se debe trabajar en el desarrollo de nuevos productos y nuevos procesos para satisfacer las necesidades de los consumidores y crear una ventaja competitiva, adicionalmente, desde los últimos 3 años ha venido en un proceso de maduración del concepto de creación de valor y lo ha introducido en sus procesos; sin embargo, analizando las dimensiones, se identifica que la empresa no maneja el concepto de la economía circular, lo que hace que la empresa se ubique en el nivel 3 de este factor.

Grafica 6. Consolidado Factores Y dimensiones DML.



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

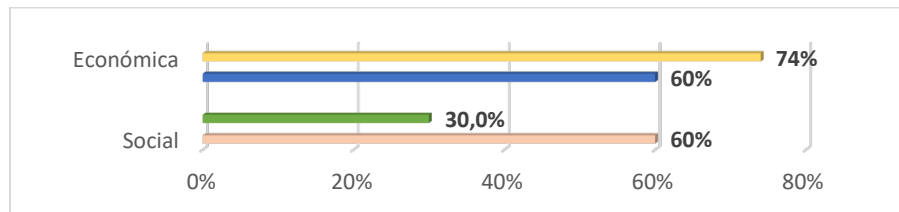
9.1.Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

9.1.1. Innovación

Como se puede observar en la Tabla 3, el factor de innovación de la compañía DML se ve altamente influenciado por la dimensión económica, en donde se refleja que la empresa ha venido madurando el concepto de valor y lo ha introducido a sus procesos de desarrollo durante los últimos tres años, así mismo en cuanto a la dimensión gerencial, la compañía trabaja por mejorar y desarrollar proyectos de innovación, lo anterior buscando apoyos externos para mejorar procesos en su operación. La organización asegura estar activa en el constante desarrollo de servicios y productos, y como estrategia base busca alianzas poderosas con distintos actores del sector.

En cuanto al entorno social, la compañía lo maneja mediante el trabajo colaborativo, actualmente la innovación en DML es una línea de negocio por el servicio de desarrollo. La dimensión en la que DML se ha visto más sesgada es en la ambiental. El proceso de desarrollo ambiental de DML incluye conceptos ambientales sobre las materias primas y envases de los productos, sin embargo, este proceso apenas se está incursionando. En cuanto a la economía circular, actualmente no se maneja este concepto dentro de los procesos de desarrollo. Es importante empezar a trabajar en esta dimensión, pues es un factor importante en la actualidad y la empresa al pertenecer a la industria farmacéutica, está muy inmersa en la importancia del cuidado con el medio ambiente. Por otro lado, el avanzar en proyectos y procesos ambientales beneficia a la empresa al poder verse beneficiada por incentivos brindados por el gobierno.

Grafica 7. Dimensiones factor Innovación DML.



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

Tabla 3. Resultados factor Innovación DML.

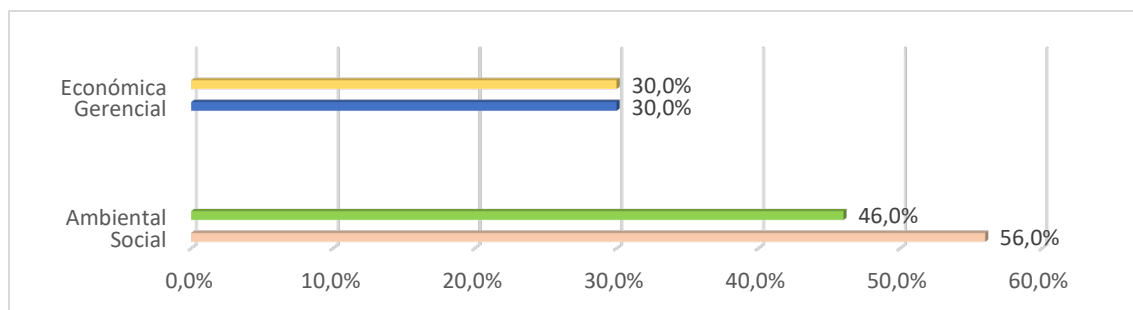
INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	3	60%	56%
Ambiental	Ecodiseño	2	30%	
	Economía circular	1		
Gerencial	Tipo de innovación	3	60%	
Económica	Creación de Valor	3,7	74%	

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

9.1.2. Producción Sostenible

Para la producción Sostenible, la dimensión más fuerte de la empresa es la ambiental, especialmente el uso eficiente del agua y de aguas residuales. Por exigencia regulatoria el control del agua y consumo de la misma es supremamente importante en este tipo de procesos, sin embargo, estos esfuerzos están apegados a la normatividad y no hacen parte de un plan de ahorro aun así dentro de los indicadores que se revisan desde la gerencia está el consumo de agua. Actualmente las aguas residuales se están monitoreando a través de análisis de vertimientos. Se cuenta con trampas de grasa y se conoce el origen de las misma. También se realiza un proceso de separación para reducir el impacto en los vertimientos al momento del lavado de tanques y máquinas.

Grafica 8. Dimensiones factor Producción Sostenible DML.



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

Tabla 4. Resultados factor Producción Sostenible DML

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	2,8		56,0%	40,5%
	Agua- uso eficiente	3	60%	46,0%	
Ambiental	Aguas residuales	3,5	70%		
	Energía	2	40%		
	Emisiones Atmosféricas	1	20%		
	Residuos sólidos y/o Basuras	2	40%		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	1,5		30,0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de Gestión Ambiental	1	20%	30,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2	40%		

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

En cuanto al resto de factores ambientales, DML no tiene en cuenta en sus estrategias el manejo de energía, ni de emisiones atmosféricas, pues no se guardan registros ni se tienen procesos para manejo de estas. Por su parte, para los residuos sólidos la compañía realiza una separación básica, sin embargo, no hay ningún plan para el aprovechamiento de los mismos. A pesar de tener un nivel medio en los procesos de uso de aguas, la compañía está atrasada en cuanto a su producción sostenible especialmente en una de las dimensiones más importantes que es la ambiental. La compañía trabaja con elementos químicos, industria que contamina en gran medida el medio ambiente, por esta razón, esta dimensión debería ser una de las más fuertes de la compañía. El manejo de residuos es uno de los pilares más importantes en la industria, es recomendable empezar a trabajar en la medición de residuos y de emisiones atmosféricas, esto

para mitigar la huella de carbono y lograr compensar una cierta parte de lo que se está afectando al medio ambiente en los procesos productivos. Lo anterior no solo con el fin de contribuir con el proceso de una producción sostenible, sino también para mantener ante los clientes y la sociedad un buen nombre.

La organización no conoce el origen de las materias primas utilizadas para su operación, el proceso de compras ha venido madurando, sin embargo, al ser materias primas importadas las cuales son compradas a intermediarios, la compañía no tiene la posibilidad de tener el conocimiento sobre si estos trabajan en aspectos ambientales.

En el área gerencial, la compañía debe empezar a crear planes de acción para obtener sellos y certificaciones ambientales, como se mencionó anteriormente, este tipo de reconocimientos no solo contribuyen al cuidado del medio ambiente, sino también a beneficios impositivos con el gobierno y al buen nombre. Así mismo, en la dimensión económica para un desarrollo sostenible, el laboratorio no realiza un presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental y, a pesar de que conoce los beneficios de la economía circular, pero no los incluye en su modelo de negocio. Se reitera que el desarrollo sostenible es uno de los factores en los cuales la empresa debe proponer un plan de acción con sus respectivas estrategias, pues es un factor en el que DML está estancado, y es uno de los más importantes, especialmente por la industria a la que pertenece.

9.1.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico

Para el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico resalta la baja calificación en la dimensión ambiental con una dimensión de tan solo el 30% no tiene definida una política de desarrollo sostenible por ende no cuenta con un informe de rendición de cuentas, el líder tiene claro que debe hacerle frente a este indicador y desarrollarlo en la empresa.

En lo que respecta al ámbito social, se observa que, en las tendencias sociales no se lleva a cabo una revisión constante de los acontecimientos del entorno. Aunque hay esfuerzos por mejorar el ambiente laboral, estos no son completamente efectivos. Además, la política y los valores de la empresa están definidos, pero no se han difundido adecuadamente en toda la organización. Es importante señalar que la empresa es consciente de estas deficiencias y está

tomando medidas para fortalecer su junta directiva con nuevo personal y proporcionando capacitación a los líderes actuales.

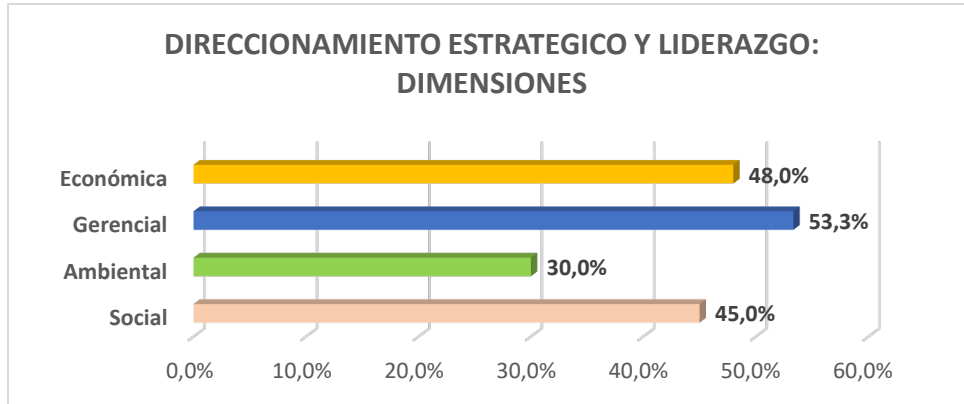
En la dimensión económica cuenta con oportunidades de mejora ya que la empresa tiene indicadores de medición, pero los usan parcialmente para la toma de decisiones, además no están en constante revisión de lo que sucede en su entorno. Y, por último, como se expone en la Tabla 5, la dimensión gerencial ocupa un 53.3% de dimensión con un gobierno corporativo claro, cuenta con un proceso documentado a corto y mediano plazo y tienen estrategias que se basan de revisión internas en la compañía.

Tabla 5. Resultados factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico DML.

LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	2	40%	45,0%	44,1%
	Capacidad de movilización	2,5	50%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	2	40%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	1	20%	30,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	2	40%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	3	60%	53,3%	
	Gestión del Conocimiento	3	60%		
	Estrategias corporativas	2,8	56%		
Económica	Análisis de entornos	2	40%	48,0%	
	Toma de Decisiones	3	60%		

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

Grafica 9. Dimensiones factor Direccionamiento Estratégico y Liderazgo DML.



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2029)

9.1.4. Cultura organizacional

En cuanto a la dimensión social, específicamente en el ámbito del ambiente laboral, se ha otorgado una calificación de 2. Esta calificación refleja ciertos problemas dentro de la organización, ya que es una empresa familiar en la que los líderes a menudo buscan imponer sus propias opiniones. Sin embargo, para abordar esta situación y mejorarla, se ha tomado la decisión de contratar personal externo, como lo es el caso del presidente de la junta directiva. Esta medida busca introducir una perspectiva imparcial en el proceso de toma de decisiones y, se espera que contribuya a resolver los desafíos relacionados con la dinámica familiar en la empresa.

Dentro de la dimensión económica, que tiene un peso del 40%, como se expone en la Tabla 6, esta pequeña y mediana empresa (pyme) busca desarrollar proyectos rentables que también tengan un impacto positivo en la sociedad. Sin embargo, hasta el momento, no han implementado ningún proyecto de valor compartido. En cuanto a la comunicación del ámbito gerencial, que se encuentra en un nivel intermedio, con una calificación de 3, se debe a que los líderes no comparten información relevante sobre el negocio con todos los miembros de la organización. Como resultado, los empleados no tienen una comprensión clara de la estrategia y los objetivos de la empresa, lo que hace que trabajen sin una dirección definida o un rumbo claro.

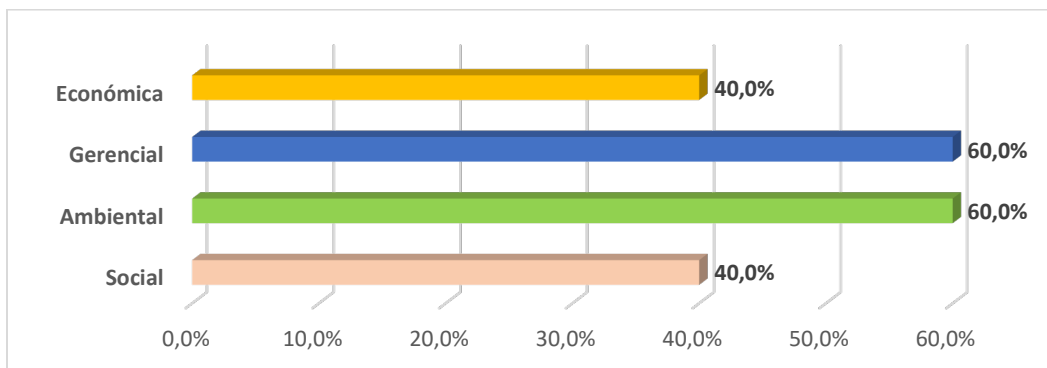
Respecto a la dimensión ambiental en el cambio de paradigmas tiene una calificación intermedia de 3 ya que se buscan crear espacios de innovación y producción sostenible pero no está definido en toda la organización, al ser una empresa de laboratorio de productos de limpieza y artículos de tocador tiene una área pequeña de innovación, donde tiene entre sus planes a mediano plazo la creación de su propia marca para la venta ya que actualmente lo que realiza es por medio de contrato de maquila y amparo de marca con una formula definida para esa empresa que los subcontrata.

Tabla 6. Resultados factor Cultura Organizacional DML.

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	2	40,0%	50,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	3	60,0%	
Gerencial	Comunicación	3	60,0%	
Económica	Valor Compartido	2	40,0%	

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

Grafica 10. Dimensiones factor Cultura Organizacional DML.



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

9.1.5. Reconocimiento

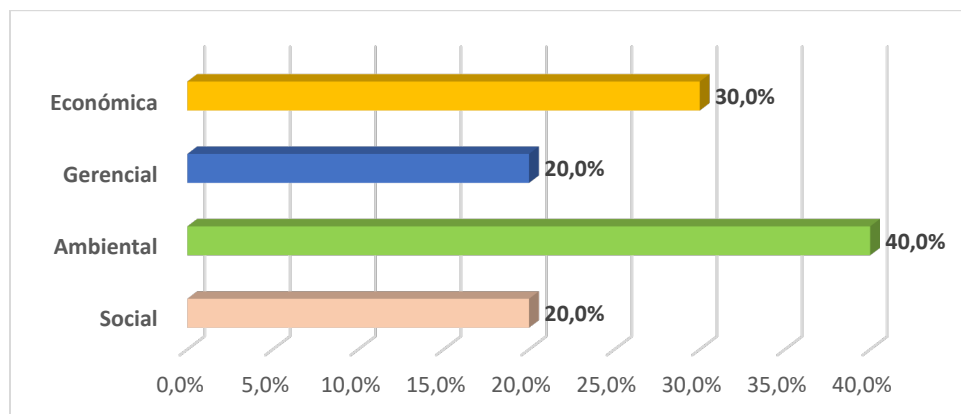
En cuanto al reconocimiento se evidencia que en la empresa se destaca la oportunidad de mejora más importante. Debido a que no se ha incorporado la felicidad en el trabajo como parte integral de la estrategia empresarial. Además, no se ha registrado ningún reconocimiento por parte de los empleados en relación con la conciencia ambiental, y la organización carece de prácticas efectivas de motivación y reconocimiento. En cuanto al reconocimiento monetario, este es insuficiente ya que se limita al salario básico sin ofrecer ningún tipo de incentivo adicional o diferencia que pueda ser un factor diferenciador en la gestión del talento humano de la empresa.

Tabla 7. Resultados factor Reconocimiento DML.

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	1	20,0%	27,5%
Ambiental	Trabajador con conciencia ambiental	2	40,0%	
Gerencial	Prácticas de motivación	1	20,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	1,5	30,0%	

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

Grafica 11. Dimensiones factor Reconocimiento.



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

9.1.6. Procesos colaborativos

Para este factor pudimos detectar que la empresa se encuentra en un nivel 3, como se presenta en la Tabla 8, y que, además, se encuentra desarrollando proyectos para incorporarse en el nivel 4 puesto que este factor es considerado como una de sus fortalezas. Sin embargo, podemos observar que, la dimensión económica y el descriptor del voluntariado corporativo tienen el puntaje más bajo ya que, a pesar de que la empresa tiene un programa de inclusión, dando empleo a personas en condiciones de discapacidad, no tiene contemplado en su estrategia organizacional trabajar con un voluntariado colaborativo.

Dado que las líneas de negocio que tiene el laboratorio se puede observar el puntaje más alto en la dimensión social, puesto que la empresa tiene como objetivo forjar alianzas estratégicas que le permitan lograr los desarrollos deseados, lo que le permite establecer convenios asertivos y está migrando al nivel 4 ya que, con estos convenios lo que busca generar es la creación de una red de apoyo. Respecto a la dimensión social pudimos establecer que, a pesar de que la empresa cuenta con todos sus documentos vigentes y todas las vinculaciones correspondientes de los colaboradores, no cuenta con un departamento, específico que se preocupe por la salud de los trabajadores; sin embargo, con la creación del departamento de talento humano, se busca impactar positivamente sobre esta dimensión.

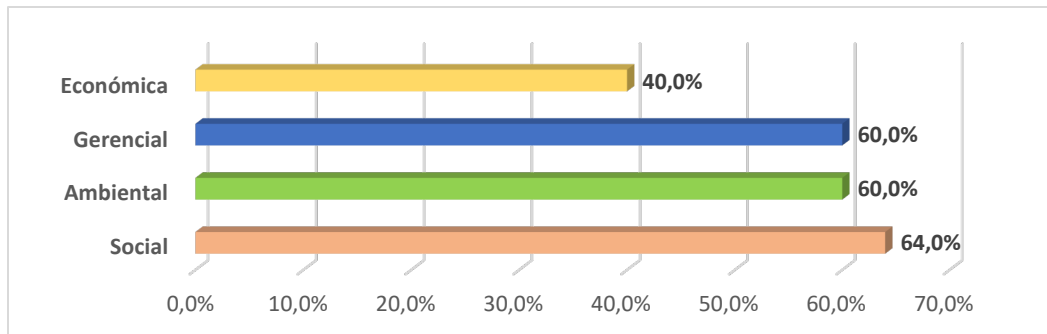
Por último, pudimos establecer que los acuerdos que genera la gerencia son formales y se fundamentan en la confianza, pero por su tamaño no se permite categorizarlos como alianzas temporales o consorcios, lo que genera que el laboratorio se encuentre en el nivel 3 de la dimensión gerencial.

Tabla 8. Resultados factor Procesos Colaborativos DML.

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	3,2	64,0%	56,0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	3	60,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	3	60,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	2	40,0%	

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

Grafica 12. Dimensiones factor Procesos Colaborativos DML.



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

9.1.7. Nuevos mercados

El desempeño de DML en captura de nuevos mercados en general cuenta con grandes oportunidades en la dimensión Ambiental y Gerencial (Tabla 9). La compañía ha intentado de manera parcial ingresar a nuevos mercados, sin embargo, su agresividad para capturar nuevos clientes en diferentes categorías y productos no ha logrado los resultados esperados, asimismo se evidencia que la empresa pese a intentar ampliar su portafolio e incrementar su ingreso por la apertura de nuevas líneas de negocio, concentra la mayoría de sus esfuerzos a nivel operacional y financiero en sus productos establecidos en el mercado, por lo que se recomienda asignar un presupuesto que pueda respaldar los recursos necesarios para tener autonomía y de esta manera, aumentar la efectividad en la absorción de nuevos mercados.

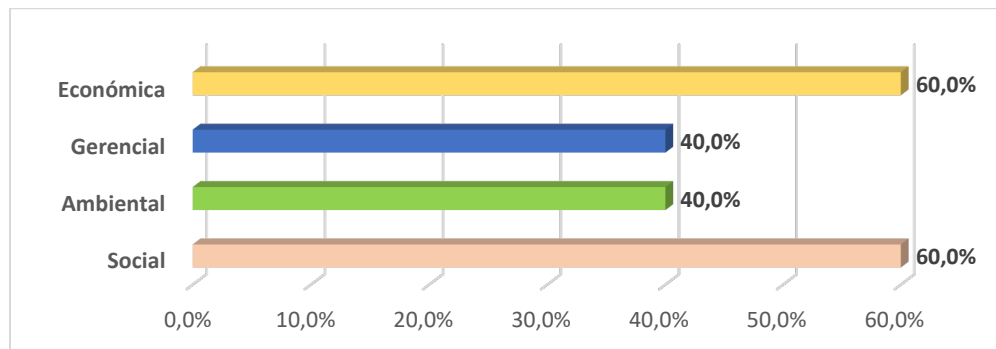
Es necesario que el laboratorio aumente su capacidad en la formulación del plan estratégico, incrementando su ingreso por nuevos mercados, teniendo presente que se deben realizar esfuerzos en investigación y desarrollo de productos que tengan características de permear mercados que estén enfocados en la sostenibilidad ambiental.

Tabla 9. Resultados factor Nuevos Mercados DML.

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	3	60.0%	50.0%
Ambiental	Mercados Verdes	2	40.0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	2	40.0%	
Económica	Estrategia comercial	3	60.0%	

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

Grafica 13. Dimensiones factor Nuevos Mercados DML.



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

9.1.8. Tecnología

Como se expone en la Tabla 10 el factor tecnología es el más crítico para el laboratorio, pues en sus 4 dimensiones se encuentra en el nivel 1, debido a que no han sido tenidos en cuenta los procesos tecnológicos. Sin embargo, esto tiene un punto que se puede aprovechar y es que debido a que la gerencia ha manifestado su interés de dedicar esfuerzos a la transformación tecnológica del laboratorio, se pueden diseñar estrategias que satisfagan las necesidades actuales del laboratorio, basado en el histórico de falencias frente a este aspecto.

En su dimensión social, evidenciamos que el laboratorio solo cuenta con un software licenciado y es de uso exclusivo para la dirección de la empresa. En la dimensión ambiental, se pudo evidenciar que en la empresa no tienen claridad sobre el concepto de tecnologías limpias, por lo que no tiene ningún programa de monitoreo.

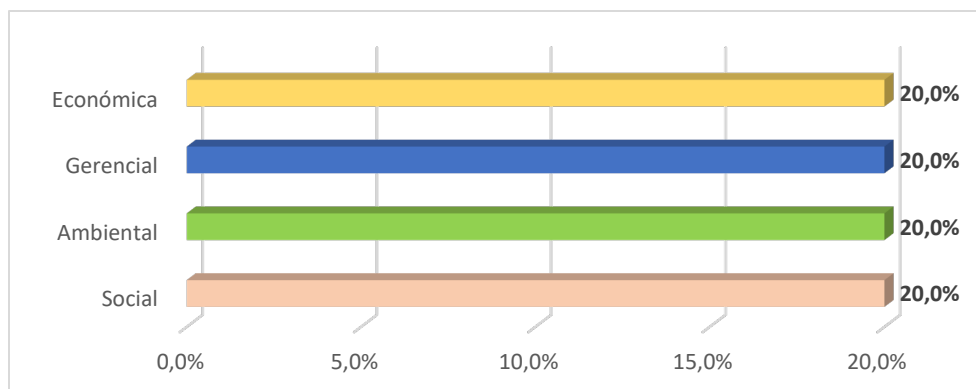
Respecto a la dimensión gerencial, se evidencia que la tecnología no hacía parte de sus ejercicios de prospectiva; sin embargo, con la contratación del presidente de la junta, este les ha creado la cultura de la transformación tecnológica, al menos, para ampliar sus líneas de negocio. Por último, en su dimensión, económica se evidencia que el laboratorio no cuenta con ningún tipo de transferencia tecnológica.

Tabla 10. Resultados factor Tecnología DML.

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

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

Grafica 14. Dimensiones factor Tecnología DML.



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

9.1.9. Indicadores financieros

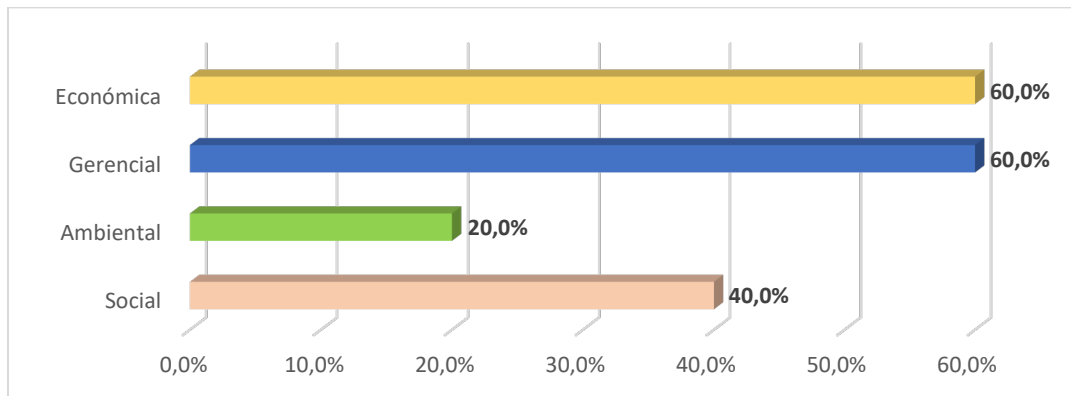
El resultado de la evaluación financiera en esta etapa de consultaría (Tabla 11) no reporta resultados positivos para DML. Como se evidencio en el análisis financiero de la empresa su situación financiera no es saludable, la empresa ha reportado en los últimos años disminuciones significativas en sus márgenes de rentabilidad, esto desde la perspectiva del análisis se materializa en los bajos puntajes que obtiene en las dimensiones analizadas, en donde es claro que la inversión de la empresa está siendo muy baja, lo cual se podría traducir en una barrera para su crecimiento. Asimismo, su inversión en fortalecer sus capacidades desde la dimensión ambiental no se encuentra en el mejor resultado, es imperante tener presente que en el mercado que se encuentra DML, es necesario el desarrollo, investigación e inversión en esta categoría, dado que es algo que su cliente estará valorando cada día más.

Con respecto a las dimensiones Gerencial y Económica, el resultado es parcialmente satisfactorio dado que en los últimos periodos se ha reportado una recuperación de sus indicadores y ratios de rentabilidad (ROA y EBITDA), sin embargo, es necesario hacer un seguimiento al detalle del desempeño financiero de la compañía, dado que se han evidenciado fluctuaciones demasiado altas en periodos muy cortos, por lo cual es necesario que la gerencia de DML, contemple estar haciendo un seguimiento constante del desempeño que está teniendo la compañía, incrementando su nivel de detalle y periodicidad, es decir, haciendo un análisis de costos por unidad de negocio y aumentando la frecuencia en la que se está haciendo revisión de los indicadores, en periodicidad inferior a un año.

Tabla 11. Resultados factor Indicadores Financieros DML.

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	2	40.0%	45.0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	1	20.0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	3	60.0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	3	60.0%	

Grafica 15. Dimensiones factor Indicadores Financieros DML.



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

Durante la aplicación del modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial) en la compañía DML, se identificaron previamente factores que indican fortalezas y también aquellos que por su baja calificación representan riesgos.

En el camino para poder conducir a la organización en una ruta orientada a la innovación y sostenibilidad se propondrán mejoras que intervengan los descriptores de cada factor que fueron identificados con una calificación menor al 20% con el fin de impactar de forma positiva la calificación promedio de la compañía.

Se plantearán entonces en términos de acciones los siguientes niveles de cada descriptor identificado como bajo, de tal manera que representen un mapa de ruta al cual se asociará a un plan de trabajo en donde se proponen tiempos y responsables para lograr su implementación.

En cuanto a los costos se considera que la compañía posee una estructura organizacional capaz de definir subgrupos dentro de cada área que sean responsables de ejecutar los planes propuestos. Además, se encontró que para algunos descriptores asociados a los factores en riesgo ya se venían adelantando actividades, así que resulta importante fortalecer dichos avances y no generar una ruptura en la planeación ya establecida.

El plan de trabajo presentará una prioridad según las necesidades de la empresa, 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 DML.

Es así como se plantea lo anterior en el instrumento denominado el plan RISE el cual contiene una serie de estrategias y acciones resultantes de la identificación de oportunidades, amenazas y demás factores encontrados visualizando su implementación en un cronograma que permite una perfecta identificación del tiempo de ejecución.

10. 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 DML tiene en cuenta los factores en riesgo según el modelo RISE (tabla 14).

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)

Los riesgos más altos y en donde se considera que la compañía debe enfocar principalmente sus esfuerzos con premura, lo cual se ve evidenciado por la calificación de prioridad 1 y 2, están relacionados con el factor de tecnología y reconocimiento, y en concreto con los descriptores Felicidad del trabajo que pertenece a la dimensión social, Practicas de motivación y Prospectivas que pertenecen a la dimensión gerencial, y Tecnologías Limpias que pertenece a la dimensión ambiental.

En el análisis de madurez, todos estos descriptores antes mencionados obtuvieron un nivel de calificación 1. La prioridad asignada dentro del plan RISE para la felicidad en el trabajo fue 1, prácticas de motivación fue 2, prospectiva fue 2 y para tecnologías limpias fue 3

La dimensión social en el ámbito de felicidad en el trabajo se enfoca en promover relaciones positivas y conexiones entre los trabajadores, lo cual puede tener un efecto de bienestar y aumentar la satisfacción laboral. Cuando una empresa fomenta la felicidad en el trabajo, tiende a crear un entorno laboral más saludable y eficiente.

Desde la dimensión gerencial, en el contexto de prácticas de motivación y prospectiva, se centra en la formulación de un plan estratégico que este en consonancia con los objetivos de la empresa. En este sentido, la implementación de un plan de motivación alineado con dicho plan estratégico desarrolla el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la innovación, aumenta la sostenibilidad de la compañía mediante la retención de talento humano y permite el desarrollo de habilidades críticas. Paralelamente, un plan de adquisición de tecnologías en el corto plazo (1 a 3 años) permite identificar y adquirir las herramientas y soluciones necesarias, especialmente aquellas relacionadas con tecnologías limpias, logrando una integración eficiente con los objetivos estratégicos de la organización

Por último, la dimensión ambiental está enfocada en tecnologías limpias se enfoca en la vigilancia de las últimas tecnologías sostenibles en el mercado disminuyendo, con el objetivo de reducir la huella ambiental, minimizar el uso de sustancias químicas perjudiciales y fomentar la producción sostenible. Al evaluar la viabilidad de estas tecnologías, se logra conseguir un plan de adquisiciones tecnológicas encaminado a mejorar la calidad y sostenibilidad de los productos y, al mismo tiempo, fortalece la posición de la compañía en un mercado que cada vez más atento a cuestiones ambientales y de salud.

De acuerdo con lo anterior, las acciones propuestas son:

Tabla 12. Acciones factor Reconocimiento.

RECONOCIMIENTO	Social	Felicidad en el trabajo: Realizar una encuesta de felicidad en el trabajo, promocionarla incentivando la participación de todos los empleados, luego analizar resultados con planes de acción específicos para abordar los problemas identificados y luego comunicar a toda la empresa las medidas tomadas.
	Gerencial	Prácticas de motivación: Implementar programas de motivación con el objetivo de impulsar el fortalecimiento integral de los empleados, abarcando su bienestar mental, físico y espiritual, mediante actividades que sean del agrado y de interés de los empleados

Fuente. Elaboración propia

Uno de los aspectos más importante en la escala de prioridades está vinculado con el factor de reconocimiento concretamente en la dimensión social en donde se evalúa el descriptor felicidad en el trabajo y al gerencial con prácticas de motivación. La compañía actualmente no cuenta con políticas en cuanto al reconocimiento del empleado, es importante establecer criterios objetivos para medir la felicidad del colaborador, que tengan como principio entender aún más las necesidades de ámbito personal y cómo influye directamente en su productividad, así mismo implementar estrategias de motivación como programas de reconocimiento, desarrollo profesional, flexibilidad laboral y programas de bienestar.

En la incursión de nuevos mercados, se recomienda que DML realice un análisis interno que permita identificar las capacidades de la empresa y análisis externo identificando las tendencias y dinámicas del mercado, entendiendo cuál es la posición de la empresa. Basado en esta información, establecer mercados objetivo, con categorías, productos y clientes a atacar definidos, orientados por objetivos medibles, desarrollando propuestas de valor por unidad de negocio que determinen un factor diferenciador para la compañía, asimismo es indispensable impulsar campañas de marketing y comunicación para ampliar impacto de la estrategia.

Tabla 13. Acciones factor Tecnología.

TECNOLOGÍA	Gerencial	La empresa debe implementar ejercicios de planeación estratégica, diseñando un plan de adquisiciones tecnológicas que permita la adquisición y capacitación de tecnologías en el corto plazo.
	Ambiental	Implementar un esquema de monitoria sobre el uso de tecnologías limpias disponibles en el mercado, que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa, que se puedan incluir en el de adquisiciones tecnológicas.

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los factores de tecnología, en su dimensión social y descriptor democratización de la tecnología, el laboratorio debe disponer de una herramienta tecnológica de manera abierta que le permita integrar la información a todos los niveles, tácticos, estratégicos y operativos, ya que se ha evidenciado que la tecnología es limitada y la gestión documental no es

la adecuada ya que cuando una persona abandona su cargo se lleva consigo la información, lo que supone una brecha en la transferencia de la información y la tecnología.

Por otro lado, se observa que el laboratorio no cuenta con plan de monitoreo ni de adaptación de tecnologías limpias, por lo que, se sugiere realizar la implementación de estas con su debido cronograma y responsable para que al menos, se implemente un plan de reciclaje y de manejo de residuos.

A nivel gerencial, con el descriptor de prospectiva, se sugiere que DML realice planeación estratégica al menos a corto plazo con ayuda del software que integre la información del laboratorio lo que permitirá tomar las decisiones más acertadas integrando la planeación tecnológica con la estrategia y plan maestro de producción, permitiendo un control sobre los presupuestos y costos que debe destinar para llevar a cabo estas actividades.

Finalmente, con el objetivo de mejorar significativamente en este factor se debe trabajar en la dimensión económica, con el descriptor de transferencia tecnológica, con la participación en congresos y aglomerados de pares para transferir información desde el interior y recopilar la información que se puede adaptar desde el exterior en cuanto a la tecnología.

El factor tecnología es uno de los más críticos para el laboratorio y que presenta oportunidades en las cuatro dimensiones, pues es de los más descuidados por la Gerencia de DML, por lo que, no se ha tenido en cuenta en su proyección presupuestal año tras año, las únicas inversiones que han realizado en tecnología son en el mejoramiento de los procesos de producción; sin embargo, estos se quedan cortos para los resultados que espera la Gerencia del laboratorio.

Tabla 14. Plan Rise.

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-							
1							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$ - MM	HUMANOS		
RECONOCIMIENTO	Social	Felicidad en el trabajo: Realizar una encuesta de felicidad en el trabajo, promocionarla incentivando la participación de todos los empleados, luego analizar resultados con planes de acción específicos para abordar los problemas identificados y luego comunicar a toda la empresa las medidas tomadas.	1	\$ 8		2	Gerente general, consultor externo
	Gerencial	Prácticas de motivación: A partir de la encuesta de felicidad en el trabajo, determinar e implementar programas de motivación con el objetivo de impulsar el	2			4	

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-

1

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$ - MM	HUMANOS		
		fortalecimiento integral de los empleados, abarcando su bienestar mental, físico y espiritual, mediante actividades que sean del agrado y de interés de los empleados					
LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Ambiental 1	Creación de un Informe de Sostenibilidad Anual. Este informe proporciona una visión transparente de los logros y desafíos ambientales de la empresa, incluyendo métricas cuantitativas, y comunica los esfuerzos de la empresa hacia la sostenibilidad ambiental	4	\$ -	Gerente general y directores de área	12	Gerente General
INNOVACIÓN	Ambiental 1	Crear e implementar políticas de control de desechos en donde se tenga en cuenta la reutilización y reparación. En este sentido, escoger bienes que sean duraderos y no	3	\$ -	Trabajadores de la empresa	3	Comité directivo y Gestor Ambiental

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-

1

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$ - MM	HUMANOS		
		desechables, optar por reparar antes de tirar a la basura, hacer una lista de lo que se va a comprar para no desperdiciar, reciclar, entre otros.					
PRODUCCION SOSTENIBLE	Ambiental	Llevar a cabo un plan en el que se identifique el origen de las emisiones atmosféricas, llevar un registro del mismo. Así mismo llevar una medición de la huella de carbono, así como un plan para su mitigación (disminución de uso de energía y prevenir ruidos y olores. Optar por el uso de energías renovables	4	\$ 4	Consultor externo y trabajadores	4	Comité directivo y Gestor Ambiental
	Gerencial	Asignar un área encargada de la planificación y presupuesto para un programa de gestión ambiental. Llevar a	3	\$ -		3	

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-

1

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$ - MM	HUMANOS		
		cabo el programa y medir mediante indicadores el impacto que la empresa está teniendo a nivel ambiental.					
TECNOLOGÍA	Social	Democratización de la tecnología: la empresa debe buscar la forma de implementar un Software tipo SAP que sea abierta a nivel operativo, táctico y estratégico.	2	\$ 20	Proveedor externo / empleados de la empresa	12	Gerencia General - Gerencia financiera
	Ambiental 1	Implementar un esquema de monitoria sobre el uso de tecnologías limpias disponibles en el mercado, que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa, que se puedan incluir en el de adquisiciones tecnológicas.	3	\$ -	consultor externo / empleados de la empresa	3	Gerencia General

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-

1

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$ - MM	HUMANOS		
	Gerencial	La empresa debe implementar ejercicios de planeación estratégica, diseñando un plan de adquisiciones tecnológicas que permita la adquisición y capacitación de tecnologías en el corto plazo.	2	\$ -	Gerencia General / Consultor Externo	3	Gerencia General
	Económica	Transferencia tecnológica: se debe implementar el plan de transferencia de la tecnología, inicialmente, al interior y posteriormente al exterior con la participación en congresos para mostrar sus desarrollos	2	\$ -	Gerencia General / Empleados	6	Gerencia General

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-							
1							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSION	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$ - MM	HUMANOS		
INDICADORES FINANCIEROS	Económica	Desempeño del margen EBITDA: la compañía debe centrarse en optimizar costos operativos, aumentar ingresos a través de estrategias de expansión y fidelización de clientes, mejorar la eficiencia operativa mediante procesos eficaces y tecnología, gestionar el capital de trabajo de forma óptima, ajustando la estructura financiera.	4	-	Gerencia General - Gerencia financiera	12	Gerencia General - Gerencia financiera
TOTAL RISE UN AÑO				32			




Fuente. Elaboración propia

Luego de identificar los puntos débiles de DML, y de plantear las estrategias anteriormente mencionadas, se estima que el tiempo para el desarrollo de toda la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial un año. Se plantearon un total de 9 estrategias





teniendo en cuenta las dimensiones y factores más críticos de la compañía (Tecnología y Reconocimiento), en donde las estrategias de reconocimiento se dividen en 2 periodos del año, pues la implementación de una depende de la otra. En cuanto a las estrategias de tecnología, una de las más importantes y que toma mayor tiempo y recursos es la implementación de un software, la cual toma la totalidad del año. (tabla 15).

Tabla 15. Cronograma RISE.

<u>CRONOGRAMA RISE</u>														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Felicidad en el trabajo: Realizar una encuesta de felicidad en el trabajo, promocionarla incentivando la participación de todos los empleados, luego analizar resultados con planes de acción específicos para abordar los problemas identificados y luego comunicar a toda la empresa las medidas tomadas.	1	2	■											
Prácticas de motivación: A partir de la encuesta de felicidad en el trabajo, determinar e implementar programas de motivación con el objetivo de impulsar	2	4			■									

CRONOGRAMA RISE													
el fortalecimiento integral de los empleados, abarcando su bienestar mental, físico y espiritual, mediante actividades que sean del agrado y de interés de los empleados													
Creación de un Informe de Sostenibilidad Anual. Este informe proporciona una visión transparente de los logros y desafíos ambientales de la empresa, incluyendo métricas cuantitativas, y comunica los esfuerzos de la empresa hacia la sostenibilidad ambiental	4	12											
Crear e implementar políticas de control de desechos en donde se tenga en cuenta la reutilización y reparación. En este sentido, escoger bienes que sean duraderos y no desechables, optar por reparar antes de tirar a la basura, hacer una lista de lo que se va a comprar para no desperdiciar, reciclar, entre otros.	3	3											
Llevar a cabo un plan en el que se identifique el origen de las emisiones atmosféricas, llevar un registro del mismo. Así mismo llevar una medición de	4	4											

CRONOGRAMA RISE

<p>la huella de carbono, así como un plan para su mitigación (disminución de uso de energía y prevenir ruidos y olores. Optar por el uso de energías renovables</p>			
<p>Asignar un área encargada de la planificación y presupuesto para un programa de gestión ambiental. Llevar a cabo el programa y medir mediante indicadores el impacto que la empresa está teniendo a nivel ambiental.</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	
<p>Democratización de la tecnología: la empresa debe buscar la forma de implementar un Software tipo SAP que sea abierta a nivel operativo, táctico y estratégico.</p>	<p>2</p>	<p>12</p>	
<p>Transferencia tecnológica: se debe implementar el plan de transferencia de la tecnología, inicialmente, al interior y posteriormente al exterior con la participación en congresos para mostrar sus desarrollos</p>	<p>2</p>	<p>6</p>	
<p>Desempeño del margen EBITDA: la compañía debe centrarse en optimizar costos operativos, aumentar</p>	<p>4</p>	<p>12</p>	

CRONOGRAMA RISE

<p>ingresos a través de estrategias de expansión y fidelización de clientes, mejorar la eficiencia operativa mediante procesos eficaces y tecnología, gestionar el capital de trabajo de forma óptima, ajustando la estructura financiera.</p>														
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

11. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

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

- Se sugiere la contratación de un consultor externo que evalúe la felicidad en el trabajo, la motivación y el liderazgo a través de la implementación de encuestas en las que participen todos los empleados, y que además pueda diseñar planes de acción claros y efectivos con el fin de abordar esta problemática y lograr mejoras significativas en la organización. Esta iniciativa no solo fomentará la participación de los empleados en la toma de decisiones, sino que también permitirá identificar áreas específicas de mejora y establecer un camino sólido hacia el progreso y el crecimiento en la empresa.
- Respecto al factor de tecnología que es el más descuidado por la gerencia del laboratorio, se sugiere realizar los esfuerzos más relevantes en el presupuesto de los próximos años con el fin de implementar un software que permita la consolidación de la información y que ayude a realizar una planeación más acertada, dando mejores herramientas para el control de costos y presupuestos y mejorando la planeación agregada del laboratorio.
- Dado el conocimiento y experiencia que tiene el personal de DML se sugiere que inicien la participación activa en actividades como congresos y aglomeraciones para que la transferencia de la tecnología se más adecuada, con esto reforzará su red de aliados y así mismo los procesos internos al adquirir y adecuar conocimientos externos.
- Se ha presentado a la gerencia de la compañía Del Mar Laboratorio S.A.S. un modelo de gestión que permite la toma de decisiones y la visualización de estrategias para la mejora continua en aspectos sociales, ambientales, gerenciales y económicos.
- Como resultado de la implementación del modelo RISE surgen una serie de estrategias que sin duda generaran gran valor y percepción por parte del cliente generando reconocimiento y fidelización.
- El diagnóstico de la empresa soportado en los nueve factores que componen el modelo RISE constituyen un gran insumo para la gerencia para conocer el estado actual en que se encuentra la organización y a partir de ahí planificar la situación deseada.

- Se recomienda a la gerencia general que tome en cuenta un seguimiento al cronograma, y evaluar el avance en la ejecución de las distintas estrategias. Además, que se asigne la coordinación de la implementación de las estrategias a personal competente en función de la actividad específica que se esté desarrollando de acuerdo con los resultados del modelo RISE.

- DML es un laboratorio cosmético cuya actividad principal se centra en la fabricación de productos de limpieza y artículos de tocador. Siendo una empresa enfocada en la producción, se espera que tenga un progreso significativo hacia la sostenibilidad y en la producción sostenible. No obstante, hasta ahora, DML ha centrado sus esfuerzos principalmente en la gestión del agua y el tratamiento de aguas residuales, dejando de lado otros aspectos igualmente importantes. Por lo tanto, sería beneficioso que DML orientara sus esfuerzos hacia la implementación de una producción sostenible a través de la creación de una política económica que permita asignar parte del presupuesto al continuo mejoramiento de su plan de gestión ambiental. Esto se debe a que la gestión ambiental es el núcleo central mejorar otros aspectos, como el control de emisiones atmosféricas y, la clasificación y separación de residuos sólidos, este último influyendo en la implementación de modelo de economía circular. La implementación del plan de gestión ambiental también puede conducir a la obtención de reconocimientos o sellos ambientales que crearan un valor a los productos y servicios de la empresa.

- La organización presenta deficiencias en su enfoque estratégico en varios aspectos, siendo el más importante la falta de medición y uso constante de los indicadores de gestión. Esto significa que las decisiones no están respaldadas por datos sólidos. No obstante, es digno destacar que la organización cuenta con políticas de gobierno corporativo claras y está trabajando en un acuerdo para la gestión del negocio que busca reducir la subjetividad inherente a las decisiones en una empresa familiar.

- En la dimensión de la cultura organizacional, se nota una carencia importante: la empresa no se percibe como un buen lugar para trabajar. Esto se debe a que es una empresa familiar en la que cada miembro de la familia actúa como líder y busca imponer sus ideas y opiniones. La empresa es consciente de este problema y ha tomado la decisión de contratar un

gerente general que también participa en la junta directiva. Sin embargo, asignar a una sola persona la responsabilidad de la toma de decisiones no es suficiente. Es necesario complementar esta acción con capacitaciones dirigidas a los miembros de la organización para difundir las estrategias y objetivos de la empresa, con el fin de reducir los efectos de la dinámica familiar que ha prevalecido hasta la fecha- Esto permitirá enfocar los recursos económicos y humanos hacia un objetivo común, alineado con los planes estratégicos de la organización de la organización.

- La falta de objetivos estratégicos claros, debido a dinámica familiar de los últimos años, ha impedido que la empresa incursione en nuevos mercados. A pesar de la contratación de un gerente general, todavía es necesario desarrollar un plan estratégico específico centrado en la expansión hacia nuevos mercados, respaldado por un presupuesto adecuado para su implementación.

- A pesar del atraso que tiene el laboratorio respecto a tecnología en todos sus procesos, tanto administrativos como operativos, esta circunstancia debe emplearse de forma positiva ya que con el nivel de madurez que tiene la empresa, puede diseñar sus estrategias para la implementación de tecnología, buscando satisfacer sus necesidades y las necesidades de los clientes. Un ejemplo de esto, fue determinar la inversión en una máquina empacadora sachet, la cual fue adquirida en el mes de agosto de 2023, ya que identificaron que está era necesaria para ampliar su portafolio de productos.

12. REFERENCIAS

Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2019). *RISE-Aplicativo 5. junio 2020-. Universidad EAN.*

Ramírez- Salazar, MdP., y Pérez- Uribe, R. (2020). Capítulo 1: Generalidades. En el libro por publicarse: *Modelo RISE- Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial-*. Universidad EAN.

Ayala, M. E. (2015). *Análisis de competitividad del sector cosméticos e Ingredientes naturales*. Bogotá: Safe + calidad para cosmeticos.

EMIS. (s.f.). Obtenido de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/benchmark/sector/indicators?pc=CO&subp=&indu=3256>

Gutierrez, A. (12 de Julio de 2022). El país es uno de los que lidera el sector belleza en la región, con \$11 billones anuales. *La Republica.*

Heinsohn. (2017). *Quiénes Somos*. Obtenido de https://www.heinsohn.com.co/quienes_somos/

Productiva, C. (2023). *Colombia Potencia de la vida*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/cosmeticos-y-aseo>

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.