

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: ALIMENTOS CARNICOS S.A.S.

Néstor Calanche Rodríguez¹
Bayron Nelson Granada Olarte²
Sonia Andrea García Bustos³

Abril 2021, Bogotá D.C.

RESUMEN

En este documento se encuentra documentando toda la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. con el fin de poder realizar el desarrollo del respectivo modelo se realizaron entrevistas con trabajadores de la empresa donde se pudo establecer las calificaciones en cada una de las dimensiones donde se interviene bajo el modelo RISE, los factores a intervenir fueron aquellos que en su calificación se encuentran menor al 80%, teniendo en cuenta que el Grupo Nutresa es una empresa posicionada en el mercado y que cuenta con modelos de gestión establecidos, se encontraron falencias que pueden mejorar ciertas fugas en el proceso. El plan de trabajo presentara 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.

PALABRAS CLAVES

Ruta, Innovación, sostenibilidad, plan, estrategia, oportunidades, amenazas.

ASBTRACT

This document is documenting the entire route of innovation and business sustainability proposed for the company Alimentos Carnicos S.A.S. In order to be able to carry out the development of the respective model, interviews were carried out with workers of the company where it was possible to establish the qualifications in each of the dimensions where the RISE model is intervened, the factors to intervene were those that in their qualification were They are less than 80%, taking into account that Grupo Nutresa is a company positioned in the market and that it has established management models, shortcomings were found that can improve certain leaks in the process. The work plan will present a priority according to the

¹ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Mercadeo

² Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Mercadeo

³ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Mercadeo

needs of the company, which contains a series of strategies and actions resulting from the identification of opportunities, threats and other factors found.

KEY WORDS

Route, Innovation, sustainability, plan, strategy, opportunities, threats.

1. INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones están en búsqueda de estrategias que les permita realizar las mejores prácticas y así mantenerse en el mercado, no solo en factores económicos sino en factores de estructura organizacionales, innovación, gestión ambiental, debido a la evolución rápida que estamos viviendo en la actualidad, se busca que las empresas cubran diferentes frentes y puedan responder de manera global las necesidades del mercado.

Es así como el presente trabajo realiza un diagnóstico completo en la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S, donde nos permitimos identificar estos factores, en innovación, producción sostenible, tecnologías, indicadores financieros, direccionamiento estratégico, de esta manera podemos encaminar en análisis para identificar realmente cuales son las necesidades actuales.

Finalmente, para llevar a cabo este análisis el equipo consultor aplicara el modelo RISE, donde los factores de innovación, nuevos mercados, tecnologías entre otros nos permitirá identificar de primera mano cuales de todos son los de menores calificación y establecer las estrategias a desarrollar por la organización para fortalecer, mejorar, o hacer una reingeniería, que le permita mejorar en los mismos.

2. OBJETO DE LA CONSULTORIA EN INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

El equipo consultor de la Universidad EAN llevará a cabo la siguiente consultoría en ALIMENTOS CARNICOS S.A.S, durante un tiempo de 7 semanas, a lo largo de este tiempo se acara 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 así formular estrategias que le permita a la compañía desarrolla actividades donde su grado de innovación y sostenibilidad sea alto y realizar una reingeniería en sus procesos para así llegar al punto más alto de calificación.

3. PLAN DE TRABAJO

Tabla 1 Diagrama de Gantt

MES	FEBRERO				MARZO										ABRIL
DIA	16	23	24	26	3	11	16	19	22	24	25	26	29	30	5
ACTIVIDADES															
Análisis de la organización															
Organización del despliegue de las actividades para la consultoría															
Recolección de datos de la organización															
Informe Inicial															
Entrevista con la organización															
Análisis de los datos recopilados en la entrevista															
Reunión seguimiento															
Aplicación de la herramienta RISE															
Análisis de la aplicación inicial															
Informe Secundario															
Consolidación entrega final															
Presentación a la organización del informe final															
Presentación Universidad EAN															

4. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Tabla 2. Ficha identificación de la empresa

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)	
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL	
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:	ALIMENTOS CARNICOS S.A.S.
Nombre comercial reconocido	ZENU, PETRIAN, RICA, CUNIT, RANCHERA. (GRUPO NUTRESA)
Fecha de creación:	JULIO /23 / 1935
Nit :	NIT 890.340.130 – 4
Código CIU:	6613, 7020.

Actividad principal:	Producción y Comercialización De Carnes Frías, Enlatados, Champiñones y Productos Congelados			
Empresa familiar (Si / No) (51% o más de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	NO			
Nombre Representante legal	CARLOS IGNACIO GALLEGO PALACIO			
Nombre Contacto:	ADOLFO LEON BELTRAN CASANOVA			
Datos Contacto (correo, celular)	abeltran@alimentoscarnicos.com.co,			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	2489 EMPLEADOS			
Número de Trabajadores por áreas.	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	1130	50	1250	59
Dirección y Ciudad:	AVENIDA CALLE 17 NÚMERO 129-11			
Teléfonos, fijo y móvil	4254400,			
Página Web:	www.alimentoscarnicos.com.co			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido	X	X	X	X
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Producción, Comercialización y Distribución De Carnes Frías, Enlatados, Champiñones y Productos Congelados			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	COLANTA (LINEA DE CARNES FRIAS) LA VIANDE			

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

5. ANALISIS FINANCIERO

Aclaráramos que como objetivo del análisis de la organización y la aplicación del instrumento RISE se ha seleccionado la unidad de negocio “Alimentos Cárnicos S.A.S”.

Y de acuerdo con el último informe de Bibiana Moreno Vásquez Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T, Designada por PWC Contadores y Auditores Ltda.

a) La contabilidad de la Compañía durante el año 2020 ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable y las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva.

b) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.

c) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores. Los administradores dejaron constancia

d) La Compañía ha implementado el sistema de autocontrol y gestión del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa 062 de 2007 emitida por la Superintendencia Financiera.

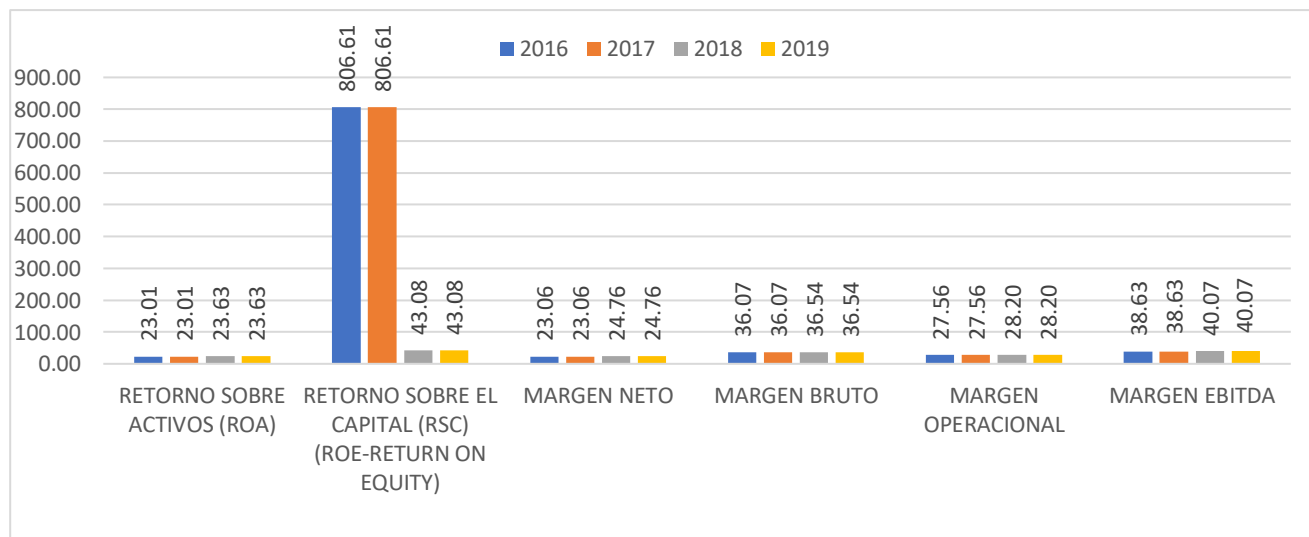
Los hechos económicos que afectan la Compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.

6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores, diferencias o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Asimismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros y usuarios de los mismos.

En la siguiente grafica podemos ver que la empresa año tras año mantiene una tendencia muy estable en los márgenes de sus indicadores financieros, con una variación muy significativa del retorno sobre el capital (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)

Indicadores del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019

Ilustración 1 Indicadores



Del año 2017 al 2018, y esto se debe a las nuevas adquisiciones en infraestructura que se realizaron en el año 2017, como lo fueron la construcción de un Centro de Distribución en la ciudad de Montería, y la inclusión del nuevo nodo de sacrificio en Aguachica dentro de los procesos de suministro.

Información financiera del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019

Tabla 2 Información Financiera 2016 a 2019

EMPRESA: ALIMENTOS CARNICOS S.A.S.				
NIT: 890.304.130 – 4				
Estados financieros cortados a 31 dic. (En miles o Millones de COP. MARCAR EN ROJO CUAL)	2016	2017	2018	2019
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)				
TOTAL, ACTIVOS	2,051,735,140	1,984,269,961	2,011,819,721	2,112,410,707
PATRIMONIO	48,987,124	47,376,329	968,908,364	1,017,353,782
INGRESOS OPERACIONALES	1,713,282,360	1,656,946,190	1,685,542,741	1,769,819,878
UTILIDAD BRUTA	617,918,118	597,599,727	615,840,646	646,632,678
UTILIDAD OPERACIONAL	472,194,249	456,667,552	475,388,710	499,158,146
GANANCIAS Y PERDIDAS	395,133,180	382,140,406	417,388,849	438,258,291
COSTOS	1,095,364,243	1,059,346,463	1,069,702,095	1,123,187,200
GASTOS	145,723,869	140,932,175	140,451,936	147,474,533
EBITDA	661,858,748	640,095,501	675,343,944	709,111,141
costos financieros	77,543,319	74,993,539	58,476,305	61,400,120
ingresos financieros	482,250	466,393	476,444	500,266
Gastos de depreciación	164,138,811	158,741,597	158,741,597	166,678,677
Gastos de amortización	102,586,757	99,213,498	99,213,498	104,174,173

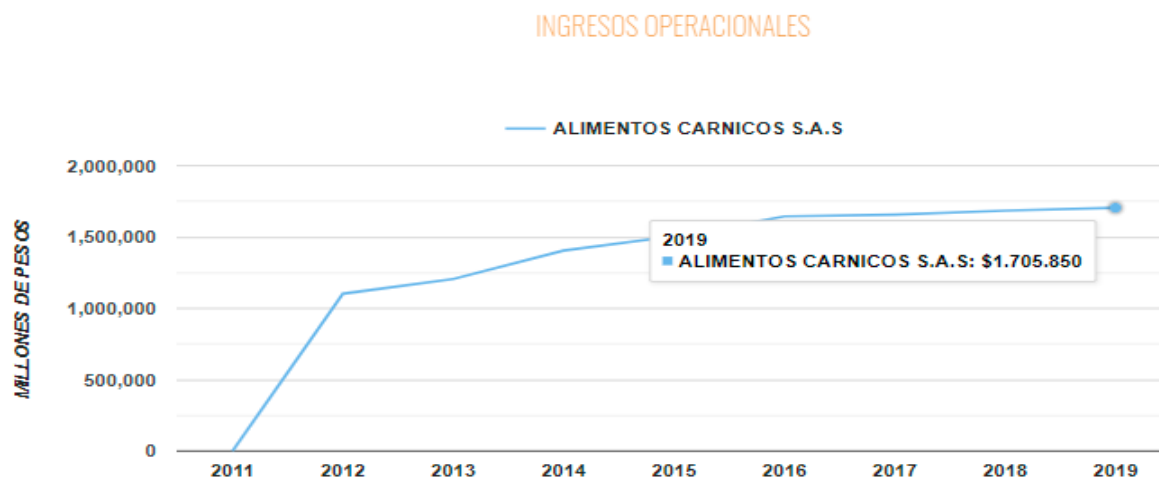
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

Los presentes estados financieros **separados** fueron preparados para propósitos de supervisión y autorizados para su emisión por la Junta Directiva de Grupo Nutresa S. A. el 21 de febrero de 2020. No se presentaron hechos relevantes después del cierre de los estados financieros y hasta la fecha de su aprobación que puedan afectar de manera significativa la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. reflejada en estos estados financieros.

- Realizar un estudio de mercado que identifique la oportunidad de producir y comercializar carne de cerdo Premium
- Desarrollar un estudio técnico que permita caracterizar un proceso de producción con calidad, así mismo el tamaño óptimo, localización, capacidad de operación, tecnología y equipos, insumos y fuerza de trabajo requerida.
- Realizar las evaluaciones financieras y económicas basadas en los métodos utilizados en la gerencia, para determinar la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto, con la evaluación de variables como TIR, VPN, Punto de equilibrio y análisis de riesgos.

Comportamiento de los Ingresos operacionales desde 2011 a 31 diciembre de 2019

Ilustración 2 Comportamientos de los ingresos



Fuente. Elaboración [https://www.elpais.com.co/500-empresas/evolucion/alimentos-carnicos-sas/-valle el pujante](https://www.elpais.com.co/500-empresas/evolucion/alimentos-carnicos-sas/-valle-el-pujante)

Los ingresos en 2019, el líder grupo Nutresa con sus empresas alimentos cárnicos y alimentos zenú registró un menor dinamismo que el de sus más inmediatos seguidores. Pero logro en sus ingresos operacionales en el 2019 de \$1.705.805. El activo aumentó el 9%, al incrementarse entre el 2016 pero en el 2017 tuvimos una significativa desaceleración en cuanto a crecimiento debido a sus ventas en los cárnicos.

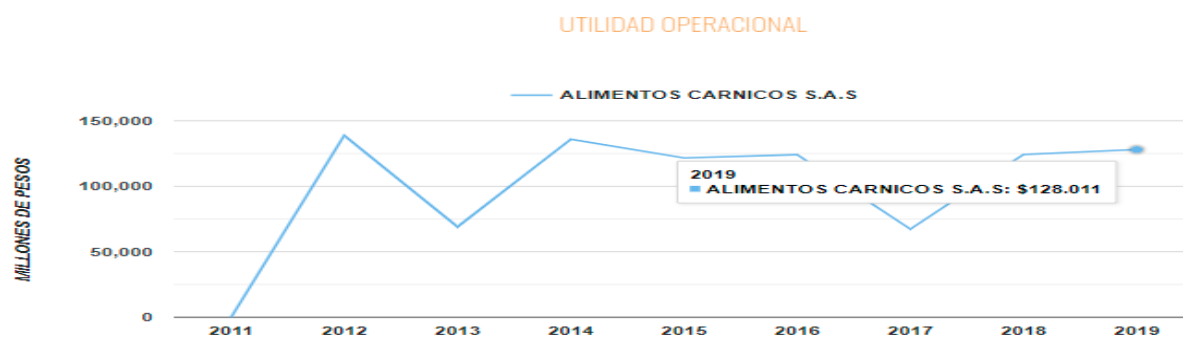
- Los factores los focos de aftosas registradas en el país de un 3.2% en las reses (Bovina, Porcina, Aviar) del país.
- El contrabando de las reses que ingresaban por diferentes zonas fronterizas o putos de acceso vial entre Colombia y Venezuela como Ureña, Cúcuta, Sanantonio del Táchira, Zulia y Maicao
- Los índices del 15% y 17% H1N1 de la gripa aviar en el territorio colombiano.

Después del 2017. El crecimiento que se refleja en el activo se da, principalmente por la variación y la reactivación de sector de los cárnicos los años 2017 y 2018, y el aumento de las ventas en 17.8% en el territorio colombiano

Durante el periodo 2016-2019, la variación presentada por los ingresos operacionales fue positiva. Menos en el año 2017, Para el año 2017, la disminución fue del 5,3% y variación positiva para el año 2018, del 11%. La aceleración de los ingresos operacionales es explica, en parte, un crecimiento en las actividades económicas de procesamiento y conservación de las carnes, también elaboración y venta de los productos. Los ingresos no operacionales presentan una tendencia volátil. Para el año 2017, se obtuvo una disminución del 5.3 %. se presentó un incremento del 10%, ocasionado, entre otros, por indemnizaciones por siniestros y utilidades en venta de activos.

Comportamiento de las utilidades operacionales desde 2011 a 31 diciembre de 2019

Ilustración 3 Comportamientos de las Utilidades



Fuente. Elaboración [https://www.elpais.com.co/500-empresas/evolucion/alimentos-carnicos-sas/-valle el pujante](https://www.elpais.com.co/500-empresas/evolucion/alimentos-carnicos-sas/-valle-el-pujante)

La **utilidad operacional** Por otro lado, el subsector de presenta una alta participación de los costos de ventas sobre los ingresos operacionales. Estos son, en promedio, el 71% durante el periodo analizado. Los gastos de ventas presentaron un incremento del 17,8% del año 2018 al 2019 y los gastos administrativos del 17,5%.

Indicadores del 1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2019

Tabla 3 Indicadores 2016 a 2019

PERFIL FINANCIERO				
INDICADORES	2016	2017	2018	2019
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	23,01	23,01	23,63	23,63
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	806,61	806,61	43,08	43,08
MARGEN NETO	23,06	23,06	24,76	24,76
MARGEN BRUTO	36,07	36,07	36,54	36,54
MARGEN OPERACIONAL	27,56	27,56	28,20	28,20
MARGEN EBITDA	38,63	38,63	40,07	40,07

Como se observa en la tabla 4, durante el periodos analizados del perfil financiero, el ROA presentaron una tendencia estable en la organización en la comparación interna dentro de la empresa, en el caso de las evaluaciones de cambios que ocurrieron entre un 2016, 2017, 2018, 2019 dentro de alimentos cárnicos se nota un equilibrio sobre el retorno sobre los activos solo se evidencia que en los últimos periodos de 2018 y 2019 solo 0,62 puntos porcentuales

Por lo tanto, al tener en cuenta este indicador, los gerentes pueden evaluar los resultados internos e identificar y corregir posibles deficiencias en las inversiones de la empresa. Tener una comprensión más precisa de estos parámetros hace que sea más fácil lograr el éxito con los procesos financieros y convertir el negocio en más rentable y sostenible.

No hay una variante mejor que otra, en general, sino que depende del negocio en cuestión. Por ejemplo: una empresa puede tener un saldo alto de efectivo en su balance. Este dinero no es necesario para el funcionamiento día a día del negocio. Sin embargo, la empresa no lo ha repartido todavía en forma de dividendo, sino que lo mantiene en el balance (conservando la opción de poder reinvertirlo en su negocio para crecer, adquirir otra empresa, reducir deuda o distribuir dividendo posteriormente). ¿Debemos tener en cuenta este dinero a la hora de calcular el ROIC? Depende.

Si lo que queremos es medir la eficiencia del negocio subyacente independientemente de su política de gestión de capital, podemos obviar este dinero ya que no es necesario para el negocio. Sin embargo, hasta que la empresa reparta ese dinero o lo emplee, se puede argumentar que se está realizando un uso ineficiente del mismo, y hay analistas que preferirían tenerlo en cuenta (lo que disminuiría el ROIC ya que aumenta el denominador).

Por otro lado, como se observa en la tabla 3, la variación presentada para los ingresos operacionales durante el periodo 2016- en el 2017 la variación fue de un 0,99 disminuyó, fue creciente. Para el año 2019, el incremento fue del 1,2% y para el año 2019 el incremento fue del 3,4%. La aceleración de los ingresos operacionales es explicada, en parte, por un crecimiento en las actividades económicas de venta de los de las diferentes líneas de alimentos cárnicos.

El patrimonio aumentó en un 200,2%, pues se incrementó en \$1 millón en el año 2018 frente a 2017. Los rubros más representativos del patrimonio durante el periodo analizado fueron: reservas, resultado del ejercicio y superávit por valorizaciones. En el 2014, la cuenta resultados del ejercicio es la que presentó mayor crecimiento sobre los años analizados en alimentos cárnicos perteneciente al grupo Nutresa S.A.

La rentabilidad de una empresa, calculada como EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) dividido entre los ingresos totales. El valor del margen EBIT mide la medida en que los gastos de explotación en efectivo agotan los ingresos. El EBITDA del subsector registró una disminución del 14,6% en el año 2014 frente a 2013, ocasionado por una disminución en la utilidad operacional.

Otros indicadores año 2018 al 2020

IPC VS CARNES FRÍAS NEGOCIO

Otros indicadores año 2018 al 2020

IPC vs Carnes Frías Negocio

Ilustración 4 IPC

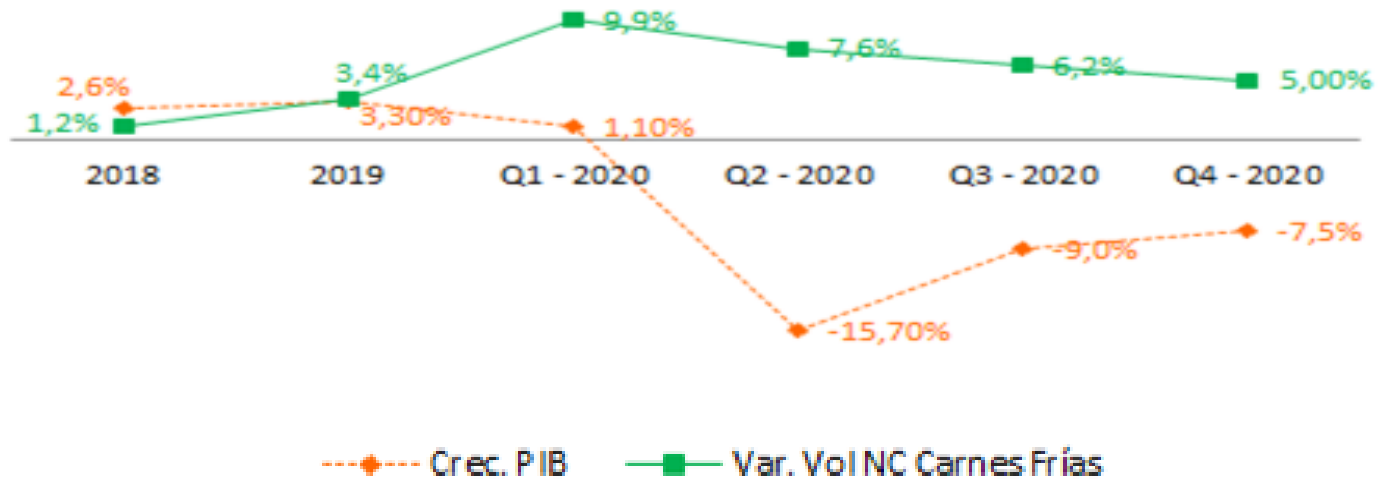


Fuente: DANE, Banco de la Republica

IPC: alimentos creció 4,8% en 2020 vs 3,8% incremento de precios del Negocio.

PIB vs Carnes Frías Negocio

Ilustración 5 PIB



Fuente: DANE, Banco de la Republica <https://www.banrep.gov.co/>

PIB estimado -7,5% Vs +5% volumen de Carnes Frías.

Indicadores corporativos del grupo Nutresa

Ilustración 6 Indicadores Corporativos



Fuente. Elaboración <https://gruponutresa.com/grupo-de-alimentos/carnicos/>

Indicadores de alimentos cárnicos S.A están en las 10 empresas más exitosas del país en el 2019

Ilustración 7 Indicadores Empresas Mas Exitosas

LAS 10 MÁS EXITOSAS		
PUESTO 2019	RAZÓN SOCIAL	VARIACIÓN INGRESOS
1	BANCO DE OCCIDENTE	5% >
2	COOMEVA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.	-7% >
3	CELSIA COLOMBIA S.A. E.S.P	39% >
4	EMCALI	10% >
5	COMFANDI	-2% >
6	ALIMENTOS CARNICOS S.A.S	3% >
7	TECNOQUIMICAS S.A.	9% >
8	COLGATE PALMOLIVE COMPANIA	11% >
9	CARTON DE COLOMBIA S.A	9% >
10	GASES DE OCCIDENTE S.A. EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS	10% >

Fuente. Elaboración <https://www.elpais.com.co/500-empresas/evolucion/alimentos-carnicos-sas/-valle> el pujante

6. ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)

6.1 Introducción

En la actualidad se hace necesario para las empresas evaluar sugestión, sin tener en cuenta su tamaño y el sector al que pertenezcan implementar modelos de medición más que por una moda, si no por una necesidad, que les permita tener un diagnóstico o radiografía sobre la gestión que se está realizando en la organización y de esta forma poder identificar cuáles son las áreas más fuertes, y cuales son aquellas que presentan oportunidades de mejora; El modelo RISE nos ayuda a definir e implementar planes de trabajo que les ayudan a las empresas a tomar acciones y visualizar a mediano o largo plazo co En la actualidad se hace necesario para las empresas evaluar sugestión, sin tener en cuenta su tamaño y el sector al que pertenezcan implementar modelos de medición más que por una moda, si no por una necesidad, que les permita tener un diagnóstico o radiografía sobre la gestión que se está realizando en la organización y de esta forma poder identificar cuáles son las áreas más fuertes, y cuales son aquellas que presentan oportunidades de mejora; El modelo RISE nos ayuda a definir e implementar planes de trabajo que les

ayudan a las empresas a tomar acciones y visualizar a mediano o largo plazo como podrían evolucionar de manera sostenible y obtener mejores resultados.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente sobre las mediciones podemos comprobar que son una herramienta necesaria en estos momentos para la gestión empresarial, y en este sentido el modelo RISE de la Universidad EAN le aportará de manera valiosa a la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S (Grupo Nutresa) establecer una hoja de ruta eficaz en temas de producción sostenible y nuevos mercados, aspectos totalmente claves para el desempeño organizacional

Como parte del proceso de aplicación del modelo RISE para Alimentos Cárnicos S.A.S (Grupo Nutresa) y con el fin de conocer su estado actual, evaluado desde las diferentes dimensiones Ambiental, Económica, Gerencial y Social, se desarrolló el instrumento sugerido a través de una entrevista al Coordinador Logístico de Distribución y Coordinador de D.H.O. responsables del proceso de la plantilla de personal, planeación, despachos y distribución de la cadena de abastecimiento de la empresa, y algunos colaboradores que también soportan este proceso, con el objetivo de conocer el nivel que se encuentra cada uno de los nueve factores analizados, así mismo se identificó las principales Fortalezas y Riesgos de la empresa, a través de este insumo pudimos visualizar los principales desafíos que deberá afrontar, como parte de este nuevo proceso hacia la Producción sostenible y Nuevos mercados, que le permitirá la generación de valor en todos sus procesos y ser más competitiva en el mercado actual. Como resultado del análisis se muestran fortalezas y amenazas para cada factor, los cuales son una guía para analizar el estado actual de la empresa y los aspectos que se deben trabajar para continuar siendo sostenibles y mantener el liderazgo en su categoría.

cómo podrían evolucionar de manera sostenible y obtener mejores resultados.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente sobre las mediciones podemos comprobar que son una herramienta necesaria en estos momentos para la gestión empresarial, y en este sentido el modelo RISE de la Universidad EAN le aportará de manera valiosa a la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S (Grupo Nutresa) establecer una hoja de ruta eficaz en temas de producción sostenible y nuevos mercados, aspectos totalmente claves para el desempeño organizacional

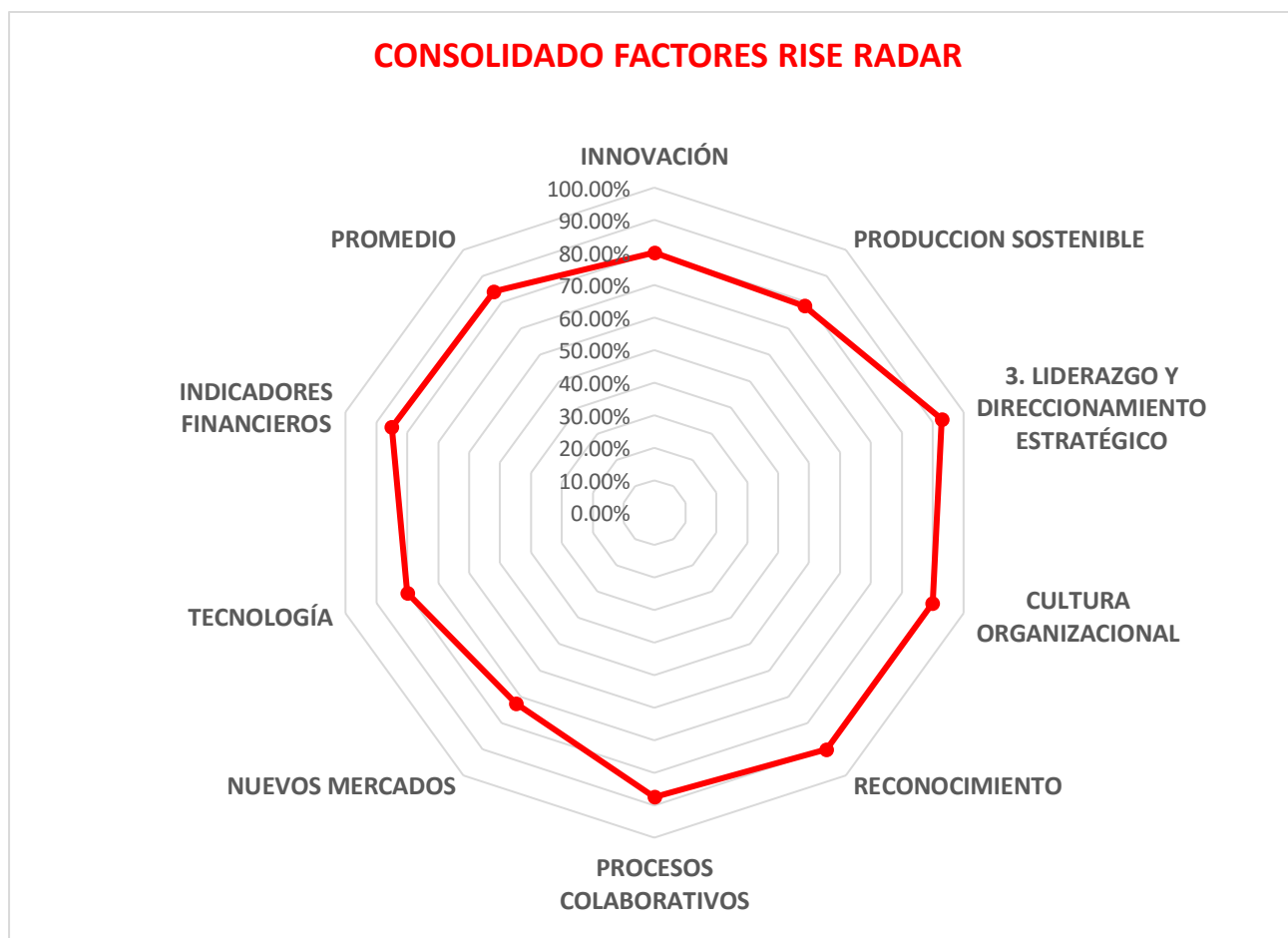
Como parte del proceso de aplicación del modelo RISE para Alimentos Cárnicos S.A.S (Grupo Nutresa) y con el fin de conocer su estado actual, evaluado desde las diferentes dimensiones Ambiental, Económica, Gerencial y Social, se desarrolló el instrumento sugerido a través de una entrevista al Coordinador Logístico de Distribución y Coordinador de D.H.O. responsables del proceso de la plantilla de personal, planeación, despachos y distribución de la cadena de abastecimiento de la empresa, y algunos colaboradores que también soportan este proceso, con el objetivo de conocer el nivel que se encuentra

cada uno de los nueve factores analizados, así mismo se identificó las principales Fortalezas y Riesgos de la empresa, a través de este insumo pudimos visualizar los principales desafíos que deberá afrontar, como parte de este nuevo proceso hacia la Producción sostenible y Nuevos mercados, que le permitirá la generación de valor en todos sus procesos y ser más competitiva en el mercado actual. Como resultado del análisis se muestran fortalezas y amenazas para cada factor, los cuales son una guía para analizar el estado actual de la empresa y los aspectos que se deben trabajar para continuar siendo sostenibles y mantener el liderazgo en su categoría.

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

Las primeras impresiones sobre los resultados obtenidos de los análisis realizados a Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa), partimos de que es una organización consolidada en el tiempo y en sus procesos puesto que la mayoría de sus calificaciones se encuentra sobre 80% en promedio, lo que quiere decir es que frente a cada dimensión llevan un control y estrategias que les ha permitido llegar a estos niveles. Pero si ustedes miran los descriptores no todos se encuentren en un margen del 100% o el 90% esto determina que se deberá fortalecer en cada dimensión (Social, Ambiental, Gerencial, Económica) cada descriptor se le realizara un análisis y un estudio estratégico para aumentar el nivel de calificación y así el factor este sobre un 90% el cual implicara implementar un plan de trabajo y desarrollo por etapas de procesos y procedimientos que deberán realizar las áreas encargadas en procura de estabilizar y aumentar los factores de la matriz RISE.

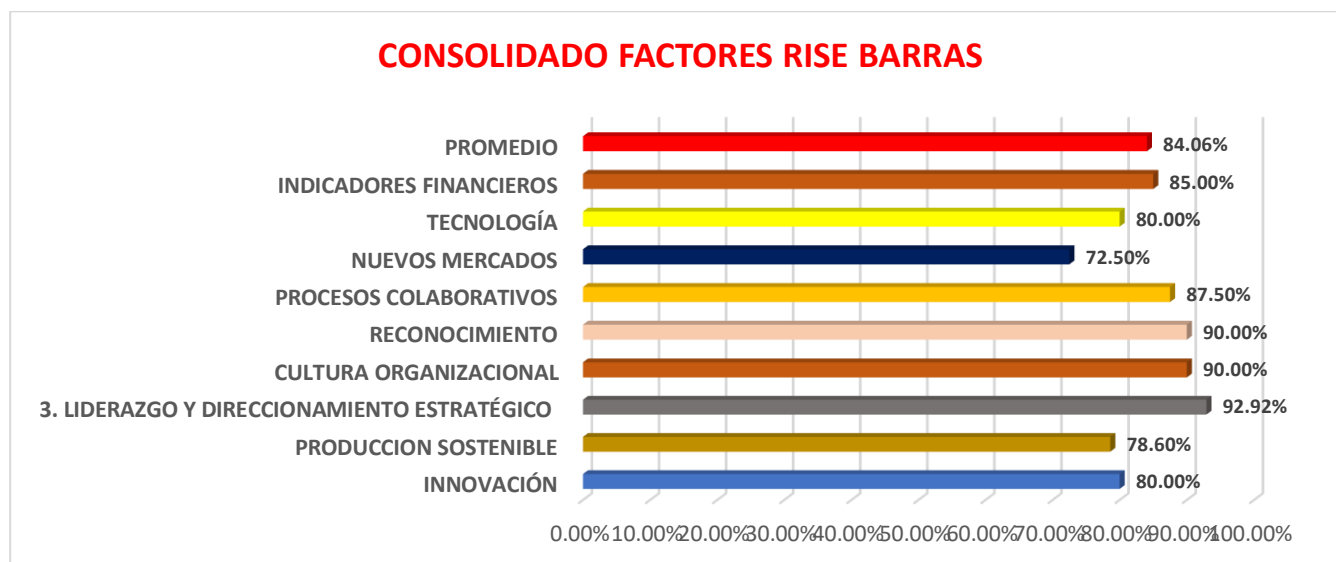
Ilustración 8 Consolidado Factores RISE



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

Así mismo, aunque la empresa esté incluida dentro de un gran grupo empresaria hay factores que deben fortalecer o mejorar por ejemplo en uno de los más bajos esta la entrada a nuevos mercados, que puede suceder aquí y es que ya tienen un mercado totalmente consolidado pero se puede obtener innovación con ofrecer nuevos productos a las necesidades que surgen a diario sobre todo en el plano alimenticio que lo que se busca actualmente es consumir alimentos nutritivos bajo en grasas y más naturales.

Ilustración 9 Consolidado Factores y Dimensiones



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

Como lo observamos en la figura dos en producción sostenible es otro de los factores que la empresa Alimentos Cárnicos puede mejorar o innovar en los dos porcentajes más bajos están muy relacionados con las nuevas tendencias que están pidiendo actualmente los consumidores estamos en una generación que pide que las empresas estén alineadas a consumos sanos, y que la producción de la industria sea sostenible y amigablemente con el ambiente, como lo publica un estudio realizado por el diario EL ESPECTADOR, nos indica las tendencias de consumo generadas a raíz de la pandemia e indica, según la investigación, a los consumidores colombianos les interesa la alimentación en un 78 % y alimentarse bien para estar saludable un 65 %. En un contexto mundial sensibilizado por la pandemia del coronavirus, la salud y el cuidado personal son los temas de mayor interés en la región (42 %).⁴

⁴ Tomado de la pagina <https://www.elespectador.com/novedades/tendencias-de-consumo-de-los-alimentos-a-base-de-plantas-y-vegetales-en-colombia-y-latinoamerica/>

Es así, no muy alejado de la realizada de la herramienta RISE, se evidencia que se pide que se realice una intervención a nuevos mercados con nuevas líneas de producción y sobre las ya existente ajustar a una producción más sostenible.

6.3 Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

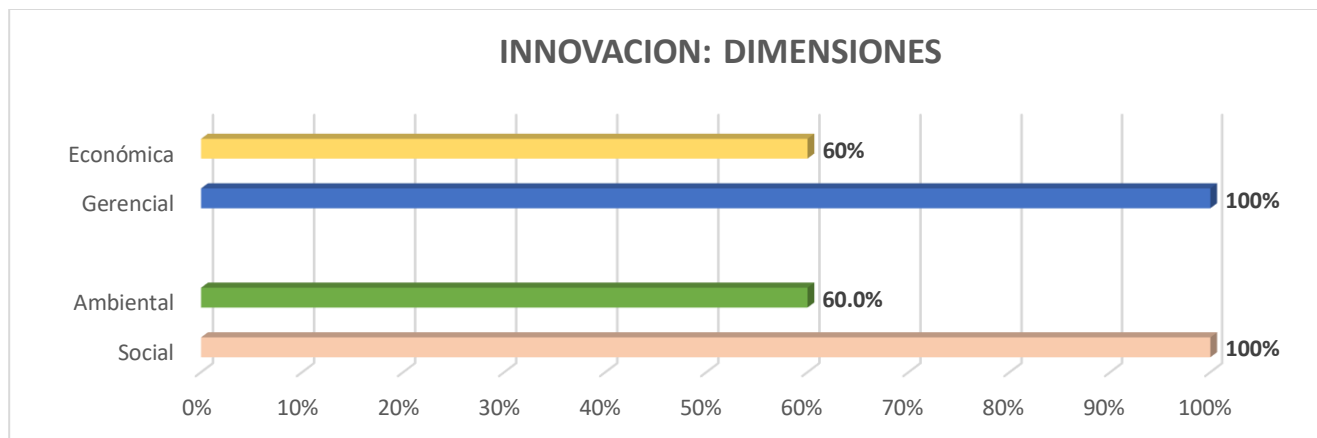
6.3.1. Innovación

En este factor podemos observar que la dimensión ambiental, en el descriptor ecodiseño y economía circular obtuvo el puntaje más bajo (60%), junto con la dimensión económica en el descriptor Creación de valor (60%) y esto obedece a que por el tipo de producto que produce la empresa, no se puedan realizar ciertas mejoras en pro del medio ambiente, como disminuir el calibre del plástico de los empaques, ya que es un producto refrigerado y congelado y este empaque sirve como aislante para conservar la temperatura del producto. Al ser un producto que se encuentra en el sector alimento no es posible reprocesar o reelaborar, ya que por temas de calidad e inocuidad no está permitido.

Mas sin embargo a través de empresas tercerizadas se aplica algo de economía circular, ya que la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S, dona el producto que se recibe en logística inversa y que no cumple con las condiciones de temperaturas para ser distribuido nuevamente, a dos proveedores que utilizan este material, como materia prima para concentrado de animales.

Ilustración 10 Resultados Factor Innovación

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	5	100%	80,0%
Ambiental	Ecodiseño	3	60,0%	
	Economía circular	3		
Gerencial	Tipo de innovación	5	100%	
Económica	Creación de Valor	3	60%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

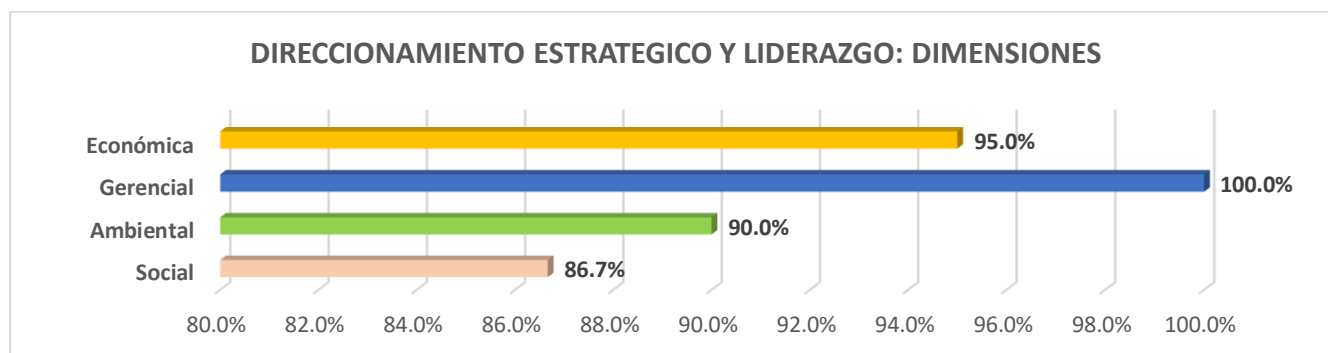
6.3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico

Para el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico observamos que la calificación más baja está en la dimensión social (86.7%) y esto es porque la organización a través de su junta directiva y asesores no contrata, ni trabaja con universidades (individualmente o en grupo) y aunque han instaurados metodologías claras para analizar las tendencias del entorno nacional e internacional como meta, macro, meso y micro en lo social, político, cultural, legal y tecnológico para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización, consideramos que le han servido de mucho para adelantarse a las posibles consecuencias negativas del mercado, del entorno y de los aspectos financieros que de una u otra forma podrían afectar la continuidad del Negocio, es decir la empresa cada cierto periodo revalúa su comportamiento y toma acciones para poder ser sostenible y competitiva en el tiempo y en el entorno que lo rodea.

Resaltamos que la dimensión gerencial tiene un puntaje perfecto, debido a las decisiones acertadas que han tomado desde las gerencias de alto nivel, lo que tiene a la organización como marca líder del mercado a nivel nacional.

Ilustración 11 Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	4	80%	86,7%	92,9%
	Capacidad de movilización	5	100%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	4	80%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	4	80%	90,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	5	100%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	5	100%	100,0%	
	Gestión del Conocimiento	5	100%		
	Estrategias corporativas	5	100%		
Económica	Análisis de entornos	4,5	90%	95,0%	
	Toma de Decisiones	5	100%		



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

6.3.4. Cultura organizacional

El factor de cultura organizacional en Alimento Cárnicos S.A.S., en la dimensión Social donde se evalúa el ambiente laboral, donde encontramos que se considera a la empresa como un gran sitio para trabajar, con una calificación del 90%, esto también lo evidenciamos en el informe de Estrategia y Logros 2020, donde la calificación de Cultura fue de 4,5 superando la meta establecida que estaba en el 3,9.

Para la dimensión Ambiental, donde se valora el cambio de paradigmas donde se promueven el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible están explícitas a todo nivel en toda la organización obteniendo un puntaje del 90%. Así mismo en la dimensión Gerencial es una de las

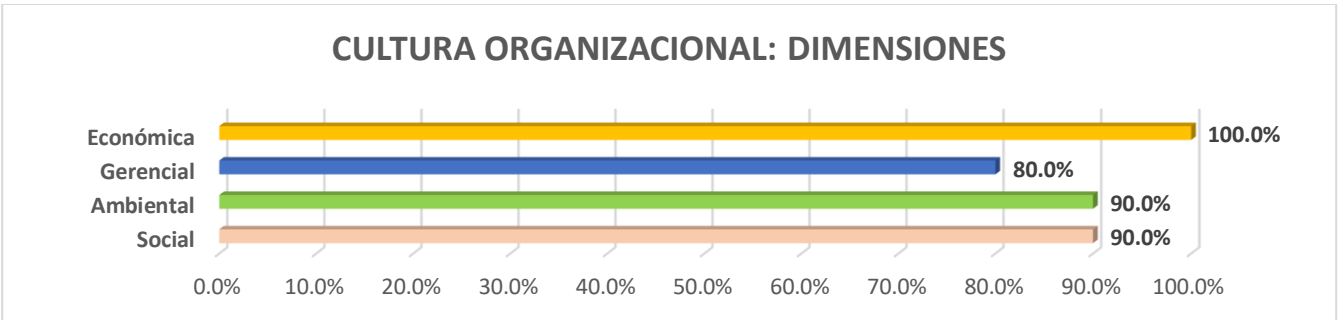
dimensiones menor calificadas entre las 4 que encontramos en este factor, por obtener un porcentaje del 80%, donde se puede fortalecer debido a que mediante la entrevista que la organización aún le falta usar mecanismos tecnológicos para establecer una comunicación fluida entre los trabajadores y la alta dirección.

Para la dimensión Económica se evidencia que Alimento Cárnicos del grupo Nutresa, es una organización con desempeño económico alto su calificación obtenida es el 100%, puesto que tienen un impacto alto y positivo en la sociedad también lo evidencia en el informe donde estuvo sobre los \$2.145.265, EL +19,6 Vs 2019.

Finalmente, aquí evidenciamos que el Grupo Nutresa y su empresa Alimentos Cárnicos por su trayectoria y dimensiones al ser un grupo empresarial obtuvo porcentajes de calificación alto, aun así, también observamos que hay dimensiones que se pueden fortalecer o mejorar puesto que como organización se encuentran en mejora continuidad.

Ilustración 12 Resultados Factor Cultura Organizacional

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



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

6.3.5. Reconocimiento

En el factor de Reconocimiento, para Alimentos Cárnicos, en la dimensión Social con una calificación del 60%, donde evidenciamos que la organización tiene una de las más bajas entre las 4 dimensiones, donde observamos que para la empresa aún no ha desarrollado criterios claro para evaluar la felicidad en el entorno laboral.

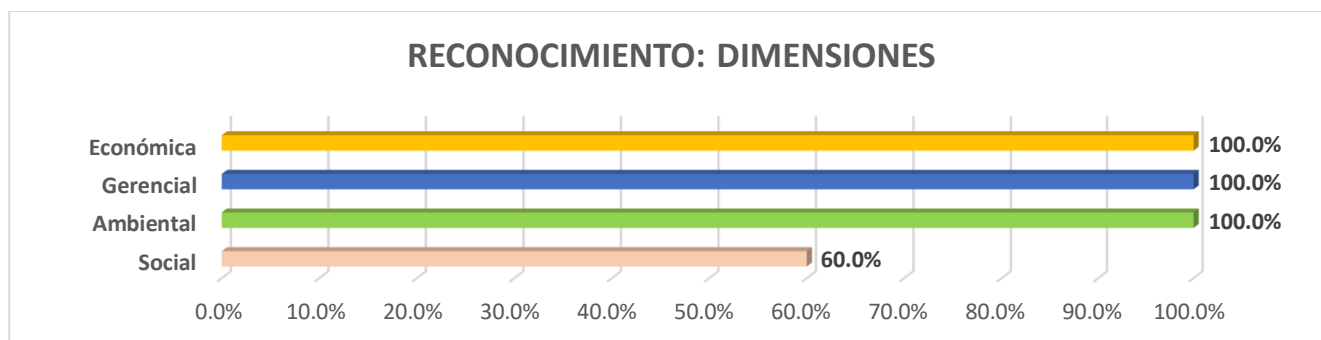
Es así, para la dimensión Ambiental, trabajador con consciencia ambiental obtienen una calificación del 100%, en Alimentos Cárnicos implementan iniciativas de trabajadores que aportan soluciones creativas para mejorar su entorno, Se manejan un proceso de retroalimentación permanente. Así mismo en la dimensión Gerencias y prácticas de motivación su calificación está en un 100%, lo que se evidencia que tienen programas de motivación estructurados con asignación de recursos suficientes para potenciar en fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores funcionando de manera excelente.

Se observa en la dimensión económica, valoración en el trabajo una calificación de 100% donde Alimento Cárnicos se posiciona como una empresa que aplica criterios con equidad para determinar el salario y los reconocimientos para las personas.

Finalmente evidenciamos que en reconocimiento la empresa se posiciona como una compañía donde sus trabajadores se siente augusto desempeñando sus labores en ella, en la entrevista se evidencio alto compromiso, puesto que los beneficios percibidos son altos y buenos para quienes pertenecen a ella.

Ilustración 13 Resultados Factor Reconocimiento

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	3	60,0%	90,0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	5	100,0%	
Gerencial	Prácticas de motivación	5	100,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	5	100,0%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

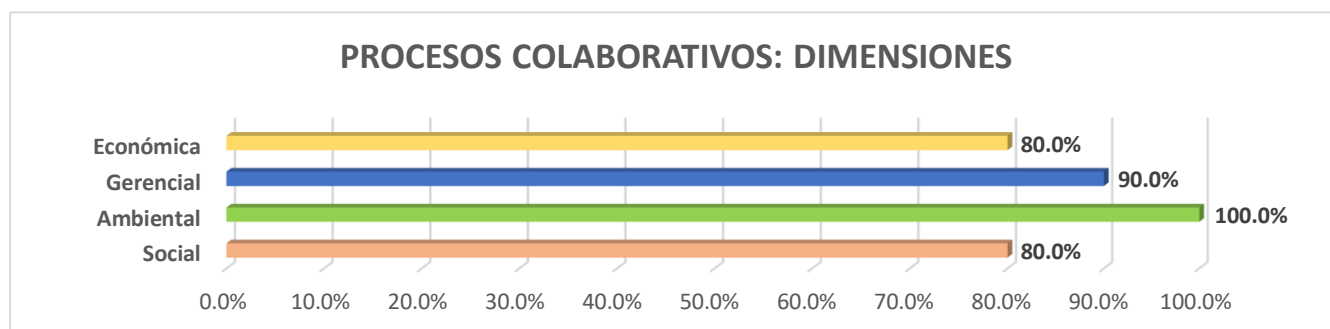
6.3.6. Procesos colaborativos

Para la Dimensión de Procesos Colaborativas Alimento Cárnicos (Grupo Nutresa), en su dimensión Social relacionado con Asociatividad encontramos una calificación del 80%, para lo cual cuentan con actividades principales, a medida que establecen alianzas que permiten tener una red de apoyo. Así mismo para la dimensión Ambiental en su descriptor Seguridad en el trabajo su calificación esta sobre el 100% con lo cual observamos que la empresa cuenta con servicios de salud y seguridad en el trabajo siendo una industria tan grande y con la normatividad vigente es muy probable que su programa de SST, estén totalmente fortalecidos ofreciendo una estructura organizada y dinámica para sus trabajadores.

Se observa en la dimensión Gerencial, Acuerdos Negociación Consensos que la organización obtuvo una calificación del 90% donde los acuerdos se formalizan basados en la confianza bajo la forma de consorcios, alianzas temporales. Adicional a esto en la dimensión Económicas con su descriptor voluntariado corporativo se obtuvo una calificación del 80% y podemos observar que tienen establecido dentro de las estrategias de negocios y liderazgo corporativo las acciones de voluntariado corporativo.

Ilustración 14 Resultados Factor Procesos Colaborativos

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	4	80,0%	87,5%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	5	100,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	4,5	90,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	4	80,0%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

6.3.7. Nuevos mercados

En el factor de nuevos mercados, las fortalezas están en la dimensión Ambiental y gerencial, y en las dimensión social se evidencia que el descriptor arroja que no cuenta con un grado de influencia en los mercados que se han enfocado con un 70% y en la dimensión económica se evidencia una debilidad el descriptor de la estrategia comercial no está arrojando las ventas pronosticadas para el periodo proyectado, Como se observa un puntaje relativamente bajo (figura 9) dado que Alimentos cárnicos (Grupo Nutresa) no ha desarrollado iniciativas de económicas de nuevos mercados internacionales, es una empresa bastante posicionada en el mercado nacional con una trayectoria importante, actividades para incrementar flexibilidad en los modelos de producción y respuesta ágil a las necesidades del mercado. Incrementamos las exportaciones de carne de res desde Colombia en un 16% en toneladas. Nuestras marcas Blue Ribbon y Berard, en Panamá, según estudio de Kantar, fueron catalogadas por el consumidor como número uno y dos en calidad. Adicionalmente, aumentamos nuestra distribución llegando a 5.500 clientes Continuamos con la actualización del modelo Go to Market para mantener los excelentes niveles de servicio con los clientes, con un avance de 100% en Colombia. Analizamos la cadena de abastecimiento de carne con el Fondo Mundial para la Naturaleza –WWF– con la identificación de riesgos, oportunidades y herramientas para ser gestionadas.

Lo que quizás hace que no pueda realizar iniciativas para ingresar en mercados fuera de las fronteras colombianas, es debido que los productos cárnicos el procesamiento de la materia en los procesos tecnológicos a los que se somete la carne modifican la dureza. La congelación post rigor a velocidades que introducen el crecimiento de cristales de hielo en el interior de las fibras musculares En cuanto al frío

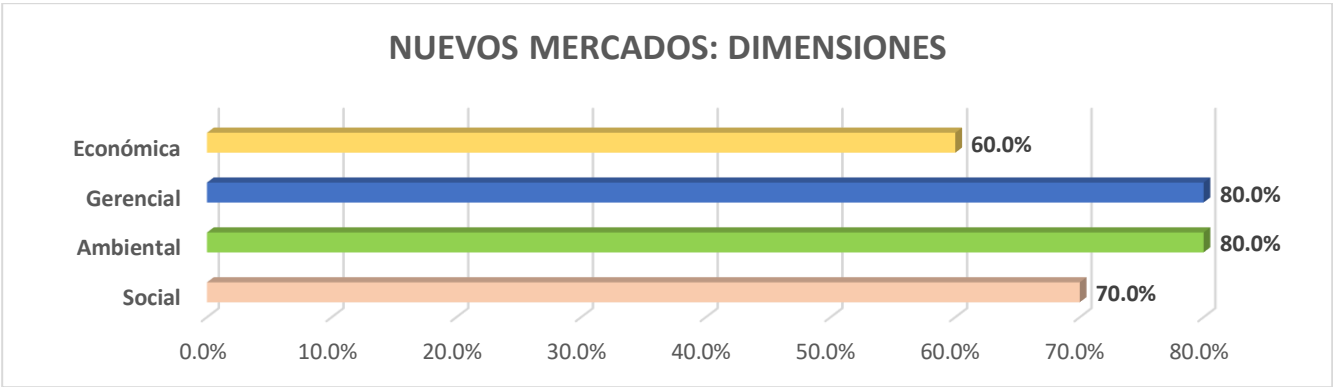
en el transporte, a diferencia del frío en el almacenaje que es un elemento fijo, se pasa a un elemento móvil. El traslado o movimiento de productos desde su lugar de almacenamiento intermedio hasta su posterior distribución se realizará por medio de contenedores refrigerados, los cuales se trasladan por vía aérea o marítima. Inclusive por vía terrestre haciendo uso de vehículos frigoríficos.

Es en esta etapa donde los productos sufren su mayor detrimento. Esto surge como respuesta al número de manipulaciones en el que incurren los contenedores. Y es aquí donde los diversos organismos de control de las naciones rompen la cadena de frío.

Pese a esto, la empresa cuenta con un pequeño grupo comercial en otros países en sur América, con el objetivo de abrir mercados internacionales y explorar esas nuevas economías países con necesidad de realizar y desarrollar una planta industrial.

Ilustración 15 Resultados Factor Nuevos Mercados de alimentos cárnicos (Grupo Nutresa)

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	3.5	70.0%	72.5%
Ambiental	Mercados Verdes	4	80.0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	4	80.0%	
Económica	Estrategia comercial	3	60.0%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

6.3.8. Tecnología

Alimentos cárnicos (Grupo Nutresa) se muestra que la calificación del factor es alto de 80% pero el descriptor de **transferencia de tecnología** se observa que en el la dimensión se encuentra en un nivel de 3 la y calificación es baja 60%, (figura 10) en su otras dimensiones se evidencia que Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa) tiene muy bien planificados y el desarrolla fortalezas están sus proceso frente Social, **Ambiental, Gerencial, Económica** en la organización.

La dimensión económica en el descriptor la **tecnología aplicada** a su compañía es baja, debido a que no se ha invertido en procesos tecnológicos de mayor envergadura a nivel de logística en incorporar en sus procesos deberían tener mejor tecnología, la implementación de maquinaria de despachado de carne, permitirá ofrecerle al mercado actual una mayor competitividad en cuanto a la producción y nivel de higiene, puesto que este proceso no se realizara manualmente. Con base en este análisis se ve la favorabilidad para que la empresa Alimentos Cárnicos se interese en los procesos para que adopten la automatización industrial con visión de desarrollo, modernismo y optimización al proceso.

Si se observa el trabajo dentro de las compañías en la logística, es posible percatarse del imparable movimiento de diversos materiales, cajas, productos y mercancías, muchos de los cuales siguen rutas comunes, por lo que siempre se necesita personal para trasladarlas de un lugar a otro.

Pero estas personas, al realizar tareas repetitivas y monótonas, comienzan a desmotivarse, principalmente por la falta de objetivos en el trabajo. No tienen metas que cumplir, y a menudo presentan un exceso de confianza en los vehículos que manejan, y un pequeño error en esos procesos, puede generar pérdidas económicas, y en algunos casos, desgracias de los mismos trabajadores.

Frente a esto, han surgido sistemas con vehículos robóticos conocidos como Shuttle, que se movilizan sin conductor y que ya se utilizan hace algún tiempo en el almacenaje y despacho de cargas en bodegas.

En el sistema de almacenamiento, las cajas son movilizadas por un dispositivo que corre individualmente sobre rieles por los pasillos de la bodega, y puede desplazarse en forma horizontal y vertical para alcanzar las celdas de almacenamiento.

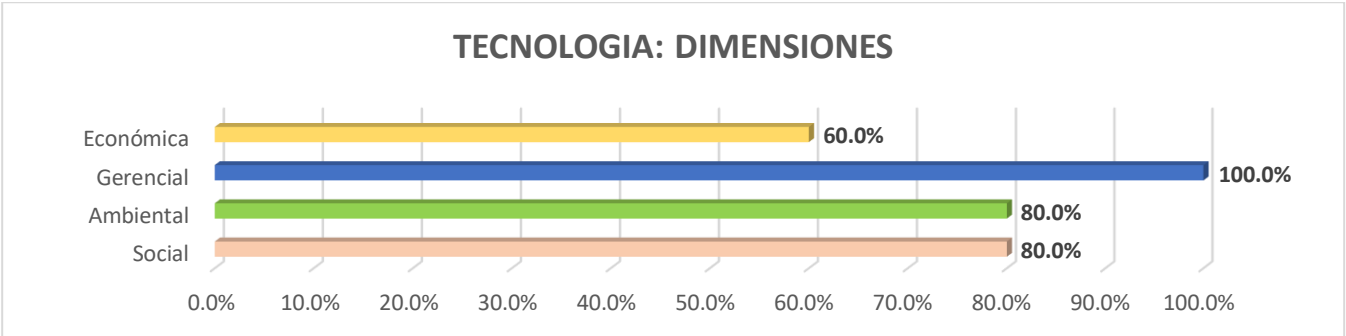
El control del sistema se hace mediante un programa computacional que le indica al robot cuál es la ubicación exacta para dejar o retirar una caja, y luego donde debe llevarla.

Aplicar sistemas automatizados dentro de las cadenas de suministro, se puede traducir en una reducción en ciertos cargos que requieren del trabajo de personas.

Sin embargo, esa reducción se verá compensada por la necesidad de tener que contar con un personal más capacitado en el manejo de ciertas máquinas, logrando de este modo una mayor precisión en los procesos logísticos.

Ilustración 16 Resultados Factor Tecnología de alimentos cárnicos (Grupo Nutresa)

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	4	80.0%	80.0%
Ambiental	Tecnologías limpias	4	80.0%	
Gerencial	Prospectiva	5	100.0%	
Económica	Transferencia tecnológica	3	60.0%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

6.3.9 Indicadores financieros

Se observa que en este factor de indicadores financieros (figura 11) se encuentra en una muy buena estabilizad financiera, las fortalezas especialmente en la dimensión Social y Económica y la ambiental con un comprueba que Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa) a desarrollo muy buenas estrategias en cuanto a los descriptores de impacto social Aplicamos en todas las relaciones con nuestros grupos de interés los principios esenciales del relacionamiento: inclusividad, materialidad, impacto y capacidad de respuesta. Con el objetivo de fortalecer los procesos de identificación, priorización e involucramiento efectivo; impulsar un diálogo constructivo y participativo de largo plazo que permita conocer y documentar sus expectativas de manera dinámica y asertiva; consolidar los hallazgos relevantes que hagan posible la revisión de la vigencia de la matriz de materialidad

cuando sea necesario y adecuar los planes de trabajo de los Negocios. Asegurar el desarrollo de capacidades como herramienta para alcanzar su sostenibilidad y apoyar su bienestar a través de la destinación de recursos tangibles e intangibles.

¿Han tenido crecimientos positivos en los dos últimos años? Fuente: Resultado consolidado modelo RISE universidad EAN

Valor Agregado (EVA)

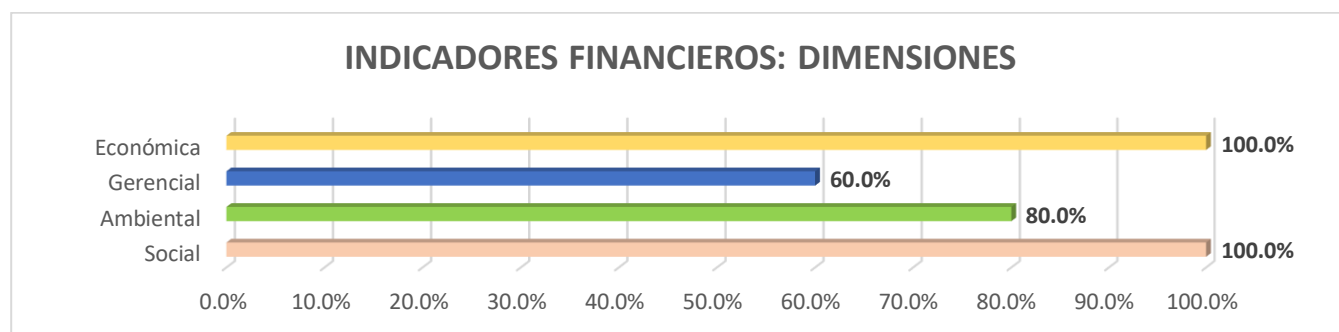
El EVA, es el valor del ingreso residual con este indicador se calcula el valor del negocio después de cubrir la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima esperada, Es evidente que la rentabilidad de la compañía óptima, dado que para que presentara un buen índice de rentabilidad, en los periodos.2016 2017, **Bogotá, 30 de junio de 2017**. Con el fin de fortalecer las acciones de vigilancia que permitan controlar y evitar la propagación del virus de la fiebre aftosa, que se presentó un predio del municipio de Tame, Arauca, el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, declaró la emergencia sanitaria en todo el país. La emergencia sanitaria es para todo el territorio nacional por un término de un (1) año, contado a partir de la fecha, por la presencia de la enfermedad de fiebre aftosa tipo “O” en el municipio de Tame, Arauca, y se oficializó a través de la resolución 7889 de junio de 2017. Estos indicadores arrojaron saldos negativos operacional en 2018 el margen para el caso del ROE es del 4.77% y del indicador ROA del 2.92%. también fue afectado debido al incremento de contrabando de bovinos desde el vecino país de Venezuela “**Esta organización se dedicaba al contrabando de ganado bovino desde Venezuela**”, quien señaló que los capturados traían "el ganado desde el estado de Zulia", en el país vecino contaminado con aftosa. Sin embargo, estos resultados indican que se debe concentrar los esfuerzos en los costos que manejan la compañía y gastos, lo que permite manejar altos volúmenes de capital. Sin embargo, les ha permitido mantener un alto posicionamiento en el mercado en todas las categorías. Se puede indicar que las variaciones del WACC en los años estudiados, indica que pueden aceptar cualquier tipo de inversión que esté por encima del valor, dado que la compañía debe generar de su productividad el 12,97% y 12.49% respectivamente, adicionalmente, nos da a conocer que el ente económico el valor y respaldo que genera ante sus accionistas de la primera parte de esta consultoría.

El mejoramiento de los números no solo se da por ingresos si no por las notables acciones resultado de formulaciones y políticas para controlar el gasto y costo administrativos. Según la investigación, el año

2016 refleja un comportamiento similar para años anteriores y es cuando precisamente no existían los seguimientos y controles que hoy por hoy están implementados.

Ilustración 17 Resultados Factor Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	5	100.0%	85.0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	4	80.0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	3	60.0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	5	100.0%	



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos (Grupo Nutresa, 2021)

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 a Alimentos Cárnicos S.A.S. tiene en cuenta el análisis del entorno, los factores claves de éxito identificados y los riesgos del modelo RISE (tabla 1).

La priorización se realiza de la siguiente manera:

- Urgente (1): Donde se deben desarrollar las actividades el menor tiempo posible, es decir que se necesita una acción o solución rápida.
- Muy importante (2): Hace referencia a aquella actividad relevante o clave para desarrollar la misión de la empresa o de un área o proceso de trabajo. El desarrollo de la actividad tiene consecuencias profundas en mejorar el área o un proceso de trabajo.
- Importante (3): Aunque la actividad es clave puede comenzar a desarrollarse después de las actividades muy importantes

- Relativo (4): Actividades que podrían comenzarse después de las importantes.

Posteriormente se asignan:

- Recursos
- Tiempos estimados
- Responsables
- Indicadores de logro

Los riesgos más altos y en donde se considera que la organización debe enfocar esfuerzos con premura, lo cual se ve evidenciado por la calificación de prioridad 2, están relacionados con el factor Nuevos Mercados, dimensión social y en concreto con los descriptores Grados de influencias en otros mercados de los bienes y servicios, en el factor Producción sostenible, dimensión economía, descriptor: Modelo de negocio que incluye economía circular, dimensión ambiental, descriptor: Energía y el factor tecnología, dimensión económica, descriptor: Transferencia tecnológica lo que implica que los principales planes de trabajo o estrategias están formulados hacia el fortalecimiento de estos factores o gestiones. dentro de estos Riesgos identificados se tienen:

1. En el factor **NUEVOS MERCADOS**, Dimensión **Social** aunque la organización se encuentra muy bien posicionada en el mercado nacional siendo líder de la categoría se sugiere realizar un estudio para resolver la incógnita sobre la importación de productos cárnicos que nuevas empresas dedicadas a la distribución de productos cárnicos intenten penetrar en el mercado nacional y para esto deberán: 1) Recoger información, 2) Realizar observación directa, 3) Realizar entrevistas y encuestas, 4) Investigar y analizar posibles competencia, 5) Definir el público o cliente objetivo, 6) Realizar análisis DAFO de tu estudio de mercado. Para así poder responder al alta demandad de comercialización de dichos por ductos cárnicos a nivel internacional.

En la Dimensión **Económica** de este mismo factor la estrategia comercial que manejan actualmente es desarrollar un plan, una hoja de ruta que les permitirá colocar sus productos o servicios en el mercado de forma rentable y continuada en el tiempo. Se sugiere que los productos de Alimentos Cárnicos S.A.S (Grupo Nutresa) estén enmarcados dentro de una estrategia comercial bien pensada y planificada, que a su vez ira orientada a las siguientes preguntas que la organización deberá analizar:

¿Que compren las personas que no conocen la marca?

¿Que compran los clientes de la competencia?

¿Qué productos compran los actuales clientes en Alimentos Cárnicos S.A.S y que les gusta más de los productos de la marca?

La estrategia comercial y de Marketing de la organización la deberá estar enfoca en:

- Publicidad en Redes Sociales
- Estrategias de venta en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, otras)
- Up Selling y Cross Selling (Venta ascendente y venta cruzada)

Ilustración 18 Acciones factor Nuevos Mercados

NUEVOS MERCADOS	Social	La organización se encuentra muy bien posicionada en el mercado nacional siendo una de las principales en el mercado. Realizaremos un estudio para resolver la incógnita sobre la importación de productos cárnicos empresa dedicada a la distribución de productos cárnicos. 1) Recoge información, 2) Observación directa, 3) Entrevistas y encuestas, 4) Investiga y analiza tu competencia, 5) Define tu público o cliente objetivo, 6) Análisis DAFO de tu estudio de mercado. Y poder responder al alta de mandad de comercialización de dichos por ductos cárnicos a nivel internacional.	3.5	2	Dirección Comercial, gerencias regionales, calidad, Gestión del riesgo	4	Dirección Comercial, gerencias regionales, calidad, Gestión del riesgo
	Económica	La estrategia comercial es un plan, una hoja de ruta que nos permitirá colocar nuestros productos o servicios en el mercado de forma rentable y continuada en el tiempo, los productos de alimentos cárnicos (Grupo Nutresa) La empresa tienen una estrategia comercial bien pensada y planificada, van a ir orientadas a: ¿Que nos compren las personas que no nos conocen? ¿Que nos compren los clientes de la competencia? ¿Que nuestros actuales clientes nos compren más? 1) Publicidad en Redes Sociales. ... 2) Estrategias de venta en las redes sociales. ... 3) Up Selling y Cross selling. ...	3	4	Dirección Comercial, gerencias regionales, calidad, Gestión del riesgo, Ejecutivos comerciales y vendedores	5	Dirección Comercial, gerencias regionales, calidad, Gestión del riesgo

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos S.A.S. (Grupo Nutresa, 2021) La elaboración

Acciones de las actividades son propia

2. En el factor **PRODUCCIÓN SOSTENIBLE**, dimensión **ambiental** se sugiere que la organización revise a corto o mediano plazo, nuevas metodologías que incluyan energías renovables, que ayuden a minimizar la huella de carbono, esta se podrá aplicar utilizando paneles solares en las instalaciones de la planta, también en su flota de transporte o utilizar vehículos eléctricos, todo esto mediante el desarrollo de el plan de Prefactibilidad de acción para analizar costos-beneficios en el tiempo en la organización y su impacto.

En la dimensión **economía** de este mismo factor la organización Alimentos Cárnicos S.A.S (Grupo Nutresa) es consciente y conoce los beneficios de la economía circular y partiendo que la economía circular se fundamenta en 3 principios básicos: 1) Preservan y mejoran el capital natural, 2) controlan reservas finitas y equilibran los flujos de recursos renovables. 3) Optimizan el rendimiento de los recursos distribuyendo productos, componentes y materias con su utilidad máxima. Pero debido a que la organización en su objeto social y misional tienen como fin la de producir, comercializar y distribuir productos cárnicos y que al estar en el sector de alimentos no es posible realizar reprocesos de desechos orgánicos de estos productos, no es posible realizar economía circular con los productos que se manejan, sin embargo, se aplica economía circular con el material de embalaje (Canastas y Estibas plásticas que se encuentran deterioradas son devueltas al proveedor para que se realice nuevos productos) y economía circular con el producto recibido a través de logística inversa el cual es utilizado como materia prima para concentrado de animales a través de un proveedor tercerizado.

Ilustración 19 Acciones factor Producción Sostenibles

PRODUCCION SOSTENIBLE	Ambiental	La organización deberá revisar a corto o mediano plazo, nuevas metodologías que incluyan energías renovables, que ayuden a minimizar la huella de carbono, estas se podrían aplicar utilizando paneles solares en las instalaciones de la planta, mediante un plan de acción, analizando (Los diferentes indicadores y formatos implementados para su realización)	2.3	2	Área de Calidad, área de Tecnología, área de GRL	6	Presidencia, área de tecnología, área de mantenimiento
	economía	La organización alimentos cárnicos conoce los beneficios de la economía circular La economía circular se fundamenta en 3 principios básicos: 1) Preservar y mejorar el capital natural, 2) controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables. Optimizar el rendimiento de los recursos distribuyendo productos, componentes y materias con su utilidad máxima. Debido a que la organización en su objeto social y misional es la de desarrollar producción y comercialización y distribución de productos cárnicos que por estar en el sector de alimentos no es posible reprocesos desechos orgánicos, sin embargo se aplica economía circular con material de embalaje (ya que las canas tas y estibas plásticas que se encuentran deterioradas son devueltas al proveedor para que se realice un nuevo producto) y el producto recibido a través de logística inversa el cual es utilizado como materia prima para concentrado de animales a través de un proveedor tercerizado. también se está realizando, es la tercerización la desegregación del papel que se utiliza en la organización.	2	2	Calidad gestión del riesgo laboral, área de ingeniería de procesos	7	Presidencia, coordinación sistema integral de Gestión,

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos S.A.S. (Grupo Nutresa, 2021) La elaboración Acciones de las actividades son propia

3. En el factor **TECNOLOGÍA**, dimensión **economía** la organización, tiene implementada tecnología automatizada, pero es importante que la organización comience a mirar la posibilidad de tener en sus procesos logísticos tecnología de cuarta generación, con el fin de mantenerse como líder de la categoría y así ser más eficiente y rentable en sus procesos. La automatización y uso de tecnología de cuarta generación de los procesos permitiría que la empresa diseñe y ejecute de una manera eficaz y eficiente la mayoría de sus procesos, como los son: a). Uso de tecnologías específicas: Manejo de drones en inventarios, robot en alistamiento y almacenamiento.
- b) Integración de datos y sistemas: Fortalecer el ERP, que se maneja actualmente SAP, e integrarlos a los ERP del área comercial, para obtener más rapidez e información más confiable.
- a) Control del flujo de trabajo: avanzar e Implementar metodologías de calidad como 5S – Six sigma entre otras.

Ilustración 20 Acciones factor Tecnología

TECNOLOGÍA	Económica	La empresa alimentos cárnicos, si tiene en a las gunas áreas requeridas tecnología automatizada, pero es impórtate que la organización comience a mirar la posibilidad de tener en sus procesos logísticos automatizados de punta para poder incrementar su producción(cárnica) mensuales y anuales y en sus procesos de logístico de empackado y sellado del producto poder incorporar tecnología automatizada. La automatización procesos permite que las empresas diseñen, ejecutar, observar, supervisar y mejorar de forma continua los procesos de negocio, lo que hace que sea una de las más poderosas ventajas competitivas de una organización el cual se diseñara un estudio de pre- factibilidad en la organización del impacto de la incorporación de tecnología automatizada, realizado por las siguientes actividades 1) Uso de tecnologías específicas.2)Integración de datos y sistemas.3)Control del flujo de trabajo.	3	2	Director de cadena de abastecimiento, jefes regionales de logística, y coordinadores de procesos	8	Dirección nacional de cadena abastecimiento, jefes regionales de logística, y coordinadores de procesos
-------------------	-----------	--	---	---	--	---	---

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos S.A.S. (Grupo Nutresa, 2021)

La elaboración Acciones de las actividades son propia

Ilustración 21 Plan RISE

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)										
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	DESCRIPTOR	NIVEL 3	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	NIVEL OPTENIDO	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
							\$	HUMANOS		
NUEVOS MERCADOS	Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	Influye de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional	La organización se encuentra muy bien posicionada en el mercado nacional siendo una de las principales en el mercado. Realizaremos un estudio para resolver la incógnita sobre la importación de productos cárnicos empresa dedicada a la distribución de productos cárnicos. 1) Recoge información , 2) Observación directa , 3) Entrevistas y encuestas , 4) Investiga y analiza tu competencia , 5) Define tu público o cliente objetivo , 6) Análisis DAFO de tu estudio de mercado . Y poder responder al alta de mandad de comercialización de dichos por ductos cárnicos a nivel internacional.	3,5	2		Dirección Comercial, gerencias regionales, calidad, Gestión del riesgo	4	Dirección Comercial, gerencias regionales, calidad, Gestión del riesgo
	Económica	Estrategia comercial	Ofrecimiento y/o comercialización en Mercado nacional > 20%	La estrategia comercial es un plan, una hoja de ruta que nos permitirá colocar nuestros productos o servicios en el mercado de forma rentable y continuada en el tiempo, los productos de alimentos cárnicos (Grupo Nutresa) La empresa tienen una estrategia comercial bien pensada y planificada, van a ir orientadas a: ¿Que nos compren las personas que no nos conocen? ¿Que nos compren los clientes de la competencia? ¿Que nuestros actuales clientes nos compren más? 1) Publicidad en Redes Sociales. ... 2) Estrategias de venta en las redes sociales. ... 3) Up Selling y Cross selling. ...	3	4		Dirección Comercial, gerencias regionales, calidad, Gestión del riesgo, Ejecutivos comerciales y vendedores	5	Dirección Comercial, gerencias regionales, calidad, Gestión del riesgo

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

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	DESCRIPTOR	NIVEL 3	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	NIVEL OPTENID O	PRIORIDA D	RECURSOS		DURACIO N EN MESES	RESPONSABLE S POR ACTIVIDAD
							\$	HUMANOS		
PRODUCCIO N SOSTENIBLE	Ambiental	Energía	Se conoce las energías usadas y las emisiones que generan, pero no se controlan. Existe un plan de energías renovables.	La organización deberá revisar a corto o mediano plazo, nuevas metodologías que incluyan energías renovables, que ayuden a minimizar la huella de carbono, estas se podrían aplicar utilizando paneles solares en las instalaciones de la planta, mediante un plan de acción, analizando (Los diferentes indicadores y formatos implementados para su realización)	2,3	2		Área de Calidad, área de Tecnología, área de GRL	6	Presidencia, área de tecnología, área de mantenimiento
	Economía	Modelo de negocio que incluye Economía circular	Conoce los beneficios de la economía circular pero no lo incluye en su modelo de negocio	La organización alimentos cárnicos conoce los beneficios de la economía circular La economía circular se fundamenta en 3 principios básicos: 1) Preservar y mejorar el capital natural, 2) controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables. Optimizar el rendimiento de los recursos distribuyendo productos, componentes y materias con su utilidad máxima. Debido a que la organización en su objeto social y misional es la de desarrollar producción y comercialización y distribución de productos cárnicos que por estar en el sector de alimentos no es posible reprocesos desechos orgánicos, sin embargo se aplica economía circular con material de embalaje (ya que las canas tas y estibas plásticas que se encuentran deterioradas son devueltas al proveedor para que se realice un nuevo producto) y el producto recibido a través de logística inversa el cual es utilizado como materia prima para concentrado de animales a través de un proveedor tercerizado. también se está realizando, es la tercerización la desegregación del	2	2		Calidad gestión del riesgo laboral, área de ingeniería de procesos	7	Presidencia, coordinación sistema integral de Gestión,

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)										
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	DESCRIPTOR	NIVEL 3	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	NIVEL OPTENID O	PRIORIDA D	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLE S POR ACTIVIDAD
							\$	HUMANOS		
TECNOLOGÍA	Económica	Transferencia tecnológica	La empresa participa en congresos y eventos para transferir su tecnología a externos	La empresa alimentos cárnicos, si tiene en a las gunas áreas requeridas tecnología automatizada, pero es impórtate que la organización comience a mirar la posibilidad de tener en sus procesos logísticos automatizados de punta para poder incrementar su producción(cárnica) mensuales y anuales y en sus procesos de logístico de empacado y sellado del producto poder incorporar tecnología automatizada. La automatización procesos permite que las empresas diseñen, ejecutar, observar, supervisar y mejorar de forma continua los procesos de negocio, lo que hace que sea una de las más poderosas ventajas competitivas de una organización el cual se diseñara un estudio de pre-factibilidad en la organización del impacto de la incorporación de tecnología automatizada, realizado por las siguientes actividades 1) Uso de tecnologías específicas. 2)Integración de datos y sistemas. 3)Control del flujo de trabajo.	3	2		Director de cadena de abastecimiento, jefes regionales de logística, y coordinadores de procesos	8	Dirección nacional de cadena abastecimiento, jefes regionales de logística, y coordinadores de procesos

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos S.A.S. (Grupo Nutresa, 2021) La elaboración Acciones de las actividades son propia

Ilustración 22 Cronograma RISE

CRONOGRAMA RISE																
NOMBRE DEL FACTOR	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
NUEVOS MERCADOS	La organización organización se encuentra muy bien posicionada en el mercado nacional siendo una de las principales en el mercado Realizaremos un estudio para resolver la incógnita sobre la importación de productos cárnicos empresa dedicada a la distribución de productos cárnicos. 1)Recoge información, 2) Observación directa, 3) Entrevistas y encuestas, 4) Investiga y analiza tu competencia, 5) Define tu público o cliente objetivo, 6) Análisis DAFO de tu estudio de mercado. Y poder responder al alta de mandad de comercialización de dichos por ductos cárnicos a nivel internacional.	2	4	■												
	La estrategia comercial es un plan, una hoja de ruta que nos permitirá colocar nuestros productos o servicios en el mercado de forma rentable y continuada en el tiempo, los productos de alimentos cárnicos (Grupo Nutresa) La empresa tienen una estrategia comercial bien pensada y planificada, van a ir orientadas a: ¿Que nos compren las personas que no nos conocen? ¿Que nos compren los clientes de la competencia? ¿Que nuestros actuales clientes nos compren más? 1)Publicidad en Redes Sociales. ... 2) Estrategias de venta en las redes sociales. ... 3) Up Selling y Cross selling. ...	4	5	■												
PRODUCCION SOSTENIBLE	La organización debiera revisar a corto o mediano plazo, nuevas metodologías que incluyan energías renovables, que ayuden a minimizar la huella de carbono, estas se podrian aplicar utilizando paneles solares en las instalaciones de la planta, mediate un plan de accion, analizando(Los difrentes indicadores y formamtos implemetados para su realizacion)	2	6	■												
	La organización alimentos cárnicos conoce los beneficios de la economía circular La economía circular se fundamenta en 3 principios básicos: 1) Preservar y mejorar el capital natural, 2) controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables. Optimizar el rendimiento de los recursos distribuyendo productos, componentes y materias con su utilidad máxima. Debido a que la organización en su objeto social y misional es la de desarrollar producción y comercialización y distribución de productos cárnicos que por estar en el sector de alimentos no es posible reprocesos desechos orgánicos, sin embargo se aplica economía circular con material de embalaje (ya que las canas tas y estibas plásticas que se encuentran deterioradas son devueltas al proveedor para que se realice un nuevo producto) y el producto recibido a través de logística inversa el cual es utilizado como materia prima para concentrado de animales a través de un proveedor tercerizado. también se está realizando, es la tercerización la segregación del papel que se utiliza en la organización .	2	7	■												
TECNOLOGÍA	La empresa alimentos cárnicos, si tiene en a las gunas áreas requeridas tecnología automatizada, pero es impórtate que la organización comience a mirar la posibilidad de tener en sus procesos logísticos automatizados de punta para poder incrementar su producción(cárnica) mensuales y anuales y en sus procesos de logistico de empackado y sellado del producto poder incorporar tecnología automatizada. La automatización procesos permite que las empresas diseñen, ejecutar, observar, supervisar y mejorar de forma continua los procesos de negocio, lo que hace que sea una de las más poderosas ventajas competitivas de una organización el cual se diseñara un estudio de pre-factibilidad en la organización del impacto de la incorporación de tecnología automatizada, realizado por las siguientes actividades 1) Uso de tecnologías específicas. 2)Integración de datos y sistemas. 3)Control del flujo de trabajo.	2	8	■												

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de la universidad EAN de Alimentos Cárnicos S.A.S. (Grupo Nutresa, 2021) La elaboración Acciones de las actividades son propia

c) CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

- Con relación al Estado, su conducta es y será la de acatar y apoyar a las instituciones y autoridades legítimamente establecidas y la de colaborar decididamente para con éstas en la recta aplicación de las normas.
- Frente a la comunidad, actúa en los asuntos gremiales, sectoriales o nacionales; vela por mejorar la calidad de vida; utiliza la tecnología que represente un menor riesgo para el ambiente; y, participa en obras o eventos de beneficio común.
- Es una pieza clave en el desarrollo de las prácticas globales más relevantes en materia de gobierno corporativo que ha adoptado Grupo Nutresa S. A., y representa un instrumento ágil que permite el cumplimiento de la filosofía y actuación corporativas.
- La trazabilidad de la cadena, la importancia de la digitalización en el sector cárnico y las oportunidades de financiación en proyectos de I+D+i en el sector agroalimentario, estas últimas expuestas por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), incluso una presentación sobre el jamón del futuro, han sido alguno de los ejemplos prácticos de hasta qué punto puede intervenir positivamente la innovación, aplicada a la industria cárnica.
- En la actualidad están también muy desarrollados e implantados en el conjunto del sector los sistemas preventivos bajo diferentes esquemas (BRC, IFS, ISO 22.000...) basados todos ellos en el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC) y en los que juega un papel importante el autocontrol.
- Entendemos por tecnologías fotónicas a las basadas en el uso de la luz. Constituye una de las conocidas como tecnologías habilitadoras clave (que marcarán el futuro inmediato de la innovación tecnológica). La aplicación en línea de sensores ópticos avanzados permite la mejora de los procesos de fabricación para optimizar la producción, garantizando la máxima calidad gracias a la medida de propiedades químicas.

- Con la presente consultoría se evidenció que el EVA constituye una herramienta que además de ayudar a medir el valor creado, contribuye al control de la gestión de la organización y por ende a la mejora la empresa; puesto que tiene en cuenta todos los recursos que se están utilizando y el costo de estos y permite a los gestores de la organización observar tanto las utilidades como los activos que administra.
- El EVA es un indicador que permite a los directivos actuar desde la perspectiva de los accionistas, lo cual contribuye a la unificación de los objetivos, puesto que se enfocan hacia la generación de riqueza.
- Durante las reuniones se trabajó con la organización específicamente con la dirección de la empresa se venido vislumbrándoles muchos aspectos que tendrá que desarrollar e implementar en la organización, Alimentos Cárnicos SAS. Se dio a la tarea de incrementar sus conocimientos en cuanto su procesos y procedimientos si son riesgos asociados y donde se encuentran sin son altos grado, bajo o pequeño y en donde se considera que la organización debe enfocar esfuerzos con prontitud El diagnóstico de las dimensiones en cada uno de los factores analizados en la organización Alimentos Cárnicos S.A.S, (del Grupo Nutresa) permitió identificar además de las fortalezas, los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la empresa. En consecuencia y coherencia, se presenta un plan de trabajo como ruta de innovación y sostenibilidad ambiental para esta organización, como también el tiempo de ejecución que tendrá que estar alineado y enfocar los esfuerzos para implementar nuestros planes de trabajo en el factores y dimensiones descritas enteramente
- Se ha llegado a la conclusión de que es posible abarcar planes de trabajo en los factores y dimensiones obtenidos y consolidado del modelo RISE de la universidad EAN, en la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. (Grupo Nutresa, 2021) se determinaron las acciones que la organización deberá realizar en un plazo máximo de un año, aclarando que se fueron elaboradas de acuerdo a los factores y dimensiones obtenidos y consolidado del modelo RISE de la universidad EAN Por ello, es necesario empezar citar y a integrar Un comité con los directivos de la organización (Alimentos Cárnicos S.A.S. (Grupo Nutresa, 2021) para determinar las etapas planteadas y el desarrollo de esta, creando equipos de trabajo que dediquen recursos para conseguir.

- Presentar el plan de empresa alimentos Cárnicos, al comité coordinador, con el fin de conseguir los recursos requeridos y acciones de planes de trabajo para su implementación.
- Realizar las capacitaciones y periódicas con la organización para ir ajustando los planes de trabajo para validar la aceptación de los cambios propuestos en la organización, a través de indicadores de gestión, tiempos, y analizar el costo- beneficio propuestos por la consultoría en las rutas innovadoras y analizar el impacto en la organización.
- Realizar los análisis al portafolio de productos, para la consecución de los registros sanitarios e identificar las acciones pertinentes para ir desarrollando lo nuevos productos que se puedan exportar internacionalmente y no se requiera implementar una planta de producción se cundiría en dicho país y poder abastecer la granda de manda que necesita el país.
- Aplicar en las formulaciones de los productos, para identificar variables, que permitan incrementar la vida útil de los productos cárnicos.
- Explorar el uso de empaques disponibles en el mercado, con el fin de incrementar la vida útil de los productos cárnicos.

d) REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Bravo Rojas, L. M., Venezuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol.24, núm.88, 1-11.
2. Open innovation Innoget. (2010, noviembre 4). *El concepto de open innovation (innovación abierta)*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-open-innovation-innovacion-abierta/>.
3. Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2019). *RISE- Aplicativo 5. junio 2020-.* Universidad EAN.
4. 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.
5. Felipe: C. P. (25 de mayo de 2018; 2016). REPOSITORIO; ICESI.EDU.CO; Biblioteca digital. Obtenido de REPOSITORIO: / [https://repositorio.icesi.edu.co/biblioteca _digital/bistraen/10906/81024/1 /Cheng _estructuración _logística _2016.pdf](https://repositorio.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bistraen/10906/81024/1/Cheng_estructuraci3n_logística_2016.pdf).
6. Financiera, S. (27 de julio y diciembre de 2017; 2018; 2019; 2020). Asuntos Económicos y Societarios. Obtenido de informes y publicaciones.: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_ aes/estudios financieros/Paginas/sectores_economicos.aspx](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aes/estudios_financieros/Paginas/sectores_economicos.aspx)
7. GRUPO NUTRESA. (14 de JULIO de 2018; 2019). NUTRESA. Recuperado el JUNIO de MARZO de 2021, de negocios-cárnicos-Nutresa: [http://informe2018.gruponutresa. com/nuestra-organización/ desempeño-de-los negocios /cárnicos-Nutresa/](http://informe2018.gruponutresa.com/nuestra-organización/ desempeño-de-los negocios /cárnicos-Nutresa/)
8. Negocios, T. I. (5 de marzo de 2013). tu interfaz de negocios. Obtenido de Tu Interfaz de Negocios No. 10 → Tendencias → Automatización en la industria cárnica: <https://tuinterfaz.mx/articulos/10/80/automatización-en-la-industria-cárnica/>.

9. Nutresa, G. (mes de diciembre de 2018; 2019; 2020). Grupo Nutresa. Obtenido de [gruponutresahttp://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2019gruponutresaexhaustiva.pdf](http://gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2019gruponutresaexhaustiva.pdf).
10. República, B. d. (30 de junio de 2018; 2019:2020). Estadísticas. Obtenido de Análisis Económico Política Monetaria: <https://www.banrep.gov.co/es/-estadisticas>.
11. Felipe: C. P. (25 de mayo de 2018; 2016). REPOSITORIO; ICESI.EDU.CO;Biblioteca digital. Obtenido de REPOSITORIO: / [https:// repository. icesi .edu.co/ biblioteca _digital/bitstream/10906/81024/1 /cheng _estructuración _logistica _2016.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81024/1/cheng_estructuraci%C3%B3n_logistica_2016.pdf)
12. Financiera, S. (27 de julio y diciembre de 2017; 2018; 2019; 2020). Asuntos Económicos y Societarios . Obtenido de informes y publicaciones : https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Paginas/sectores_economicos.aspx
13. GRUPO NUTRESA. (14 de JULIO de 2018; 2019). NUTRESA. Recuperado el JUNIO de MARZO de 2021, de negocios-carnicos-nutresa: [http://informe2018.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/ desempeno-de-los negocios /carnicos-nutresa/](http://informe2018.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/desempeno-de-los-negocios-carnicos-nutresa/)
14. Negocios, T. I. (5 de marzo de 2013). tu interfaz de negocios . Obtenido de Tu Interfaz de Negocios No. 10 → Tendencias → Automatización en la industria cárnica: <https://tuinterfaz.mx/articulos/10/80/automatizacion-en-la-industria-carnica/>
15. Nutresa, G. (mes de diciembre de 2018; 2019; 2020). Grupo Nutresa. Obtenido de gruponutresa: <http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2019gruponutresaexhaustiva.pdf>.
16. República, B. d. (30 de junio de 2018; 2019:2020). Estadísticas . Obtenido de Análisis Económico Política Monetaria : <https://www.banrep.gov.co/es/-estadisticas>