

# **RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: DISTRIBUIDORA NUTRILACTEOS DEL SUR SAS**

**Angie Carolina Peña Sánchez<sup>1</sup>**  
**Hernan Porfidio Pinzón Marín<sup>2</sup>**  
**Vianny Gyneth Sánchez Rodríguez<sup>3</sup>**  
**Iván Darío Rosero Santander<sup>4</sup>**

**Abril 2023, Bogotá D.C.**

## **RESUMEN**

Este informe pretende expresar la consolidación de la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para la Distribuidora Nutrilacteos del Sur SAS bajo la metodología del modelo RISE, resultado del análisis de diferentes factores transversales de la empresa que han estado fallando y que generan un riesgo importante para el futuro de la compañía. Este análisis se plantea gracias al acercamiento y la comunicación creada con el gerente de la empresa y el equipo de trabajo consultor, que facilitó la adquisición de información necesaria para identificar falencias y oportunidades, el nivel de urgencia de intervención y la metodología para definir así una ruta de mejora que se relacione con las necesidades de la empresa adicionando importancia a la sostenibilidad e innovación.

## **PALABRAS CLAVES**

Estrategia, plan estratégico, sostenibilidad, innovación, riesgo, plan, mejora, indicadores.

## **ABSTRACT**

This report aims to express the consolidation of the innovation and business sustainability route proposed for the company Distribuidora Nutrilacteos del Sur SAS under the RISE model methodology, the result of the analysis of different transversal factors of the company that have been failing and that generate a significant risk for its future. This analysis was done thanks to the approach and communication created with the manager of the company and the consulting work team, which facilitated the acquisition of information necessary to identify shortcomings and opportunities, the level of urgency of intervention and the methodology to define an improvement route that is related to the needs of the company, adding the importance to sustainability and innovation.

---

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

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

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

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

## KEY WORDS

Strategy, strategic plan, sustainability, innovation, risk, plan, improvement, indicators.

## 1. INTRODUCCION

La humanidad se encuentra en una fase de transformación como consecuencia de múltiples cambios en su entorno; las crisis políticas, la globalización vs. el proteccionismo, la virtualidad y la vida digital, la lucha contra el cambio climático y hasta hace poco la pandemia. Estas circunstancias han impactado la economía global, conllevando a que los empresarios se enfrenten a un panorama más exigente y retador, donde la supervivencia de sus organizaciones dependerá de la capacidad para planear, adaptarse y transformarse ante las nuevas exigencias del mercado. Las empresas que deseen perdurar en el tiempo deberán ser más ágiles, visionarias y estratégicas en sus procesos.

Según la CEPAL las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina, lo que se manifiesta en varias dimensiones como su participación en el número total de empresas y la creación de empleo. Ello se contrapone a una participación en el producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea, donde esta cifra alcanza en promedio el 56% (Stumpo, 2020).

Pero ¿Cuáles son los problemas que afrontan las MiPymes para su crecimiento y desarrollo?, Si formulamos esta pregunta a los empresarios, las respuestas son comunes, falta de demanda, aumento de la competencia, ausencia de políticas de apoyo, precios altos en insumos, exceso de tramitología, difícil acceso al sistema financiero entre otros, sin embargo, y sin restar importancia y validez a los factores anteriormente señalados, no se percibe la autocrítica y reflexión sobre lo que pasa al interior de las Mipymes, el mundo en general tiene problemas pero ¿Qué hacen las organizaciones desde su interior para enfrentarlos?

Cuando las organizaciones carecen de formalidad en la planeación estratégica, no logran visualizarse a mediano y largo plazo, sus esfuerzos se basan en dar solución a los retos que se presentan en el día a día. Situaciones similares son notorias cuando se aplican modelos de direccionamiento tradicionales, donde solo la alta dirección toma las decisiones, limitando la creación de nuevas ideas y oportunidades de innovación (David, 2003)

El siguiente trabajo realiza un diagnóstico que permita a la Distribuidora Nutrilácteos del Sur identificar los factores de oportunidad para su crecimiento y permanencia en el mercado, evaluando factores como innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura

organizacional, procesos colaborativos, tecnología e indicadores financieros, permitiendo que la organización enfoque sus esfuerzos hacia un propósito superior y la encamine hacia un futuro sostenible.

Mediante la aplicación del **modelo RISE** se analizarán las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica, de los factores de innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros, con el fin de orientar a la organización hacia la implementación de modelos empresariales sostenibles.

## **2. OBJETO DE LA CONSULTORIA EN INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**

Después de analizada la empresa el equipo consultor, perteneciente a la Universidad EAN, desarrollará la aplicación del modelo RISE para determinar el estado actual de la empresa Distribuidora Nutrilácteos del Sur SAS, luego de la transición que tuvo de persona natural a persona jurídica.

Con el modelo se busca destacar las fortalezas y debilidades de la empresa para así plantear un plan detallado en pro de su mejora continua, especificando el estado de las dimensiones: Social, ambiental, gerencial y económica en torno a los factores de: Innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros.

## **3. PLAN DE TRABAJO**

Luego de tener identificada la empresa a trabajar y de formalizar el primer acercamiento por medio del consultor Iván Rosero, se plantea al gerente un encuentro para poder explicar allí el alcance de la aplicación del modelo RISE y los resultados que este podría arrojar. Durante el encuentro se enfatizó en la información necesaria para la correcta aplicación del modelo, que fácilmente fue compartida por parte de la gerencia de la Distribuidora Nutrilácteos del Sur SAS.

Adicionalmente, fue de suma importancia conocer el contexto y trayectoria de la empresa, la cual fue compartida por parte de la gerencia general y financiera.

Después de analizada la información compartida por la empresa se plantean y establecen los objetivos de la consultoría dando claridad respecto al resultado esperado de la aplicación del modelo, resaltando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las que cuenta la compañía, destacando su reciente cambio en la figura jurídica.

## 4. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Tabla 1. 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 :	Distribuidora Nutrilacteos del Sur S.A.S			
Nombre comercial reconocido	Distribuidora Nutrilacteos del Sur S.A.S			
Fecha de creación :	5 de mayo de 1983			
Nit :	901.573.651-1			
Código CIU :	4631 - 4711			
Actividad principal :	Comercio al por mayor de productos alimenticios			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	La Empresa es de carácter familiar			
Nombre Representante legal	Hermes Antonio Patiño			
Nombre Contacto:	Andrea Liliana Patiño			
Datos Contacto (correo, celular)	<a href="tel:3174428054">3174428054</a>			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	66			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	22	8	36	0
Dirección y Ciudad :	Calle 16 N° 12 - 52 barrio Fátima - Pasto Nariño			
Teléfonos, fijo y movil	602 7216713			
Página Web :	<a href="#">No cuenta con pagina web</a>			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido		x		
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Distribuidor exclusivo del grupo Nutresa - Zenú Comercialización de la categoría de carnes frías			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Colanta - Dan - Marcas Regionales			

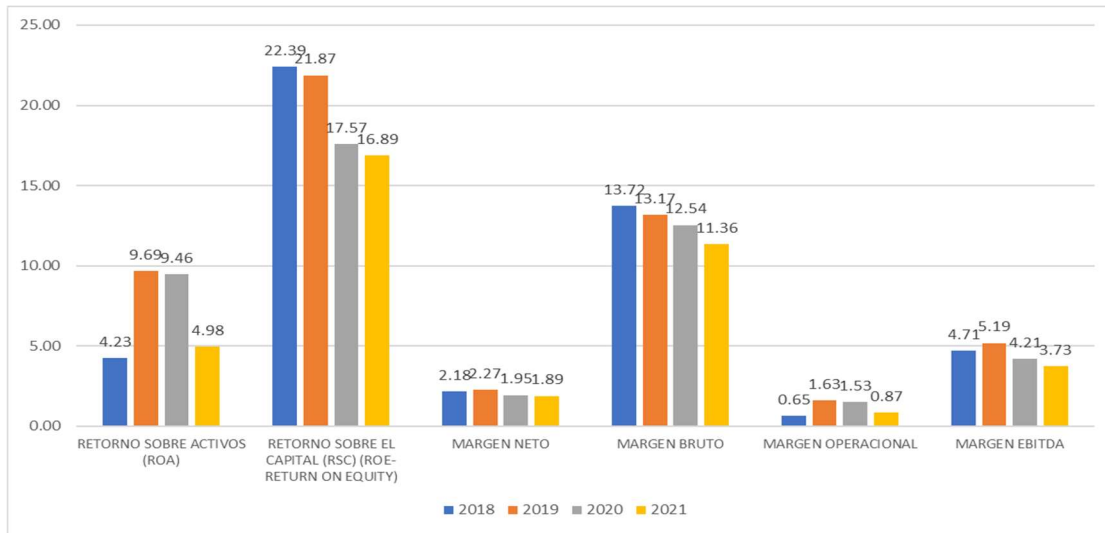
Fuente. Elaboración propia.

## 5. ANALISIS FINANCIERO

Desde 2018 se ha visto una disminución de algunos de los indicadores financieros, como consecuencia de la economía actual, y la pandemia, la cual no ha dejado ajena a las empresas de esta industria.

En el siguiente gráfico podemos ver los indicadores financieros que podemos analizar para observar el perfil financiero de la compañía Distribuidora Nutrilacteos del sur. En la Ilustración No. 3 podemos observar indicadores de rentabilidad con los cuales podemos analizar la sostenibilidad de la compañía.

**Figura 1** Indicadores Financieros Distribuidora Nutrilacteos del Sur



En primer lugar, podemos observar que el indicador del retorno de los activos (ROA) de 2018 a 2019 se incrementó, debido al aumento de la utilidad del ejercicio y a que los activos se mantuvieron estables. Sin embargo, de 2020 a 2021 el activo ha aumentado considerablemente de \$3.900 millones a \$5.000 millones en 2021, jalonada por la cuenta de deudores comerciales que creció un 95% de 2020 a 2021 de \$1.170 millones a \$2.284 millones. Y es que esta cuenta pasó de ser el 5% en 2019 al 8% en 2021, sin duda un indicador al cual debe ponerse mucha atención, en especial porque afecta directamente el flujo de caja de la compañía, la cual debe restaurarse a corto plazo buscando que no haya desfinanciación del capital de trabajo, en especial ya que no es operativa del negocio, sino deudas de socios.

Con relación al retorno del patrimonio (ROE), se observa un comportamiento de disminución en los últimos 3 años. En 2019 el ROE era de 21.87, es decir por cada peso invertido en capital, retorna 21.87 pesos, sin embargo, disminuyó considerablemente en los siguientes años, 2020 y 2021. En dichos años se realizó un incremento de capital el cual pasó de \$1.733 millones en 2019 a \$2.203 millones en 2020, y a \$2.672 millones en 2021. Esto debido a que se ha tenido que capitalizar la sociedad para solventar préstamos a socios, que han deteriorado las cuentas por cobrar que llegan a afectar el flujo de caja. Es indispensable poner mucha atención a este indicador que permita solventar las tensiones de tesorería que se puedan dar, y que desemboquen en necesidades de capital o préstamos financieros.

A pesar de que los ingresos operacionales se han incrementado un 55% desde 2018, 16% en promedio año tras año, el margen bruto ha disminuido constantemente durante los últimos años debido, en gran parte, a los efectos inflacionarios y la tasa de cambio volátil que afectó los costos de ventas significativamente con incrementos de 59% de 2018 a 2021. Sin duda, un incremento mayor en los costos que en los ingresos hace que la utilidad bruta haya pasado de 10% a 8%. Los gastos de administración se han incrementado en una menor proporción, y de 2020 a 2021 se han suprimido costos de adecuaciones, viajes, de la parte administrativa y se han mantenido estables gastos de nómina. Por el contrario, los gastos de venta se han incrementado como estrategia para aumentar ingresos, en especial en adecuaciones de instalaciones de puntos de venta, y mantenimientos de las actuales.

Así, el margen operacional es una pequeña porción de los ingresos que al igual que los otros indicadores ha venido disminuyendo ya que el incremento de los ingresos no se ha dado en la misma proporción que los costos y gastos.

De la misma forma los ingresos no operacionales, financieros y extraordinarios, provenientes de bonificaciones de Nutresa y negocios no operacionales como arrendamientos de antenas de operadores telefónicos se han incrementado, y hacen que sea una fuente importante de la operación del negocio. Es importante que los recursos de capital de trabajo sean apalancados desde la operación del negocio, y la parte extraordinaria pueda estructurarse para funcionar sin necesidad de recursos operacionales.

**Tabla 2** Información Financiera Distribuidora Nutrilacteos del Sur

<b>EMPRESA: DISTRIBUIDORA NUTRILACTEOS DEL SUR</b>				
<b>NIT: 12.960.879-9</b>				
<b>Estados financieros cortados a 31 dic. (En Miles de COP)</b>				
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)</b>				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$3,148,709	\$3,508,932	\$3,902,605	\$5,014,702
<b>PATRIMONIO</b>	\$1,962,433	\$2,173,464	\$2,672,855	\$3,216,146
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$18,591,845	\$20,901,456	\$24,148,533	\$28,767,797
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$2,530,021	\$2,752,502	\$3,027,894	\$3,267,640
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$238,244	\$340,106	\$369,293	\$249,586
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	\$229,108	\$475,420	\$469,710	\$543,292
<b>COSTOS</b>	\$16,061,824	\$18,148,954	\$21,120,638	\$25,500,158
<b>GASTOS</b>	\$2,291,776	\$2,412,396	\$2,658,601	\$3,018,053
<b>EBITDA</b>	\$693,487	\$1,084,560	\$1,017,696	\$1,071,740

Como podemos observar en la tabla 2, el EBITDA se ha mantenido estable ya que todos los años conforma entre el 4% y 5% de los ingresos operacionales. En este tipo de empresas en donde los costos de venta son tan elevados, es importante colocar atención al capital de trabajo y al

apalancamiento financiero. En el último año se ha incrementado el pasivo financiero debido a un nuevo préstamo con el fin de solventar los inconvenientes de flujo de caja a de la empresa, que ha pasado de 29% del pasivo en 2019 a 30% en 2021. Esto a su vez ha incrementado el gasto por servicio a la deuda que en 2019 corresponde al 76% de la utilidad operacional y ha pasado al 58% en 2021.

De otro lado, podemos analizar la liquidez de la empresa Calculando indicadores como razón corriente y prueba ácida, que nos indica una estabilidad de liquidez de la empresa apalancada en capitalización de la compañía, y en menor medida préstamos financieros, lo que ha mantenido el nivel de endeudamiento abajo del 40% y una liquidez sólida a pesar del incremento en la cuenta de deudores comerciales y cuentas por cobrar.

Como podemos ver en la tabla 3, los indicadores se mantienen sobre 1, lo que nos da a entender que no hay riesgo de insolvencia en el corto plazo, y el nivel de endeudamiento a largo plazo sigue bajo, a pesar del incremento en los prestamos no comerciales.

**Tabla 3** Indicadores *Financieros Distribuidora Nutrilacteos del Sur*

<b>INDICADORES</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
RAZON CORRIENTE	1.56	1.90	2.12	2.22
PRUEBA ACIDA	1.24	1.48	1.90	2.01
ENDEUDAMIENTO TOTAL	36.4%	38.6%	31.5%	35.9%
ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO	7.5%	11.6%	1.7%	7.1%
APALANCAMIENTO	0.57	0.62	0.46	0.56

## **6. ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)**

### **6.1 Introducción**

La aplicación del modelo RISE en la compañía Nutrilácteos del Sur SAS la hemos realizado en varios pasos que nos permitieron identificar información del estado actual de la empresa en todas sus dimensiones.

Inicialmente se procedió a contactar a la empresa, cercana a nuestro compañero Iván Rosero, en donde pudimos realizar entrevistas a las personas involucradas en las diferentes áreas logrando así socializar el modelo y los resultados esperados con la aplicación del mismo, incluyendo los beneficios que suministra la herramienta para mejorar procesos internos de la compañía.

Se buscó resaltar que los datos serían manejados con confidencialidad, y que proporcionaríamos los resultados del análisis la finalizar el estudio, por medio de un diagnóstico del estado actual de la

compañía que conjuga el análisis de las dimensiones: social, ambiental, gerencial y económico en cada uno de los nueve factores trabajados y su impacto en las operaciones.

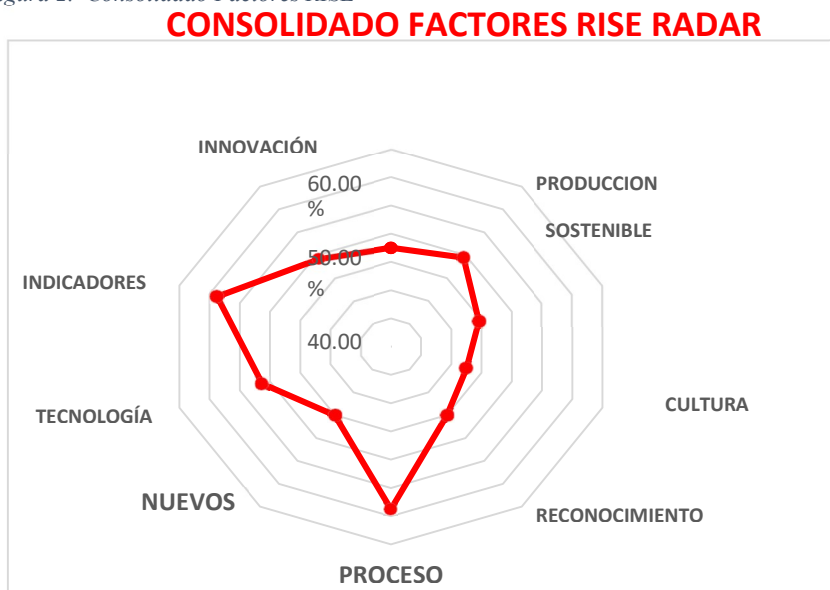
Posteriormente se analizaron los datos y se procedió a calificar las variables en la matriz, en niveles de 1 a 5 dependiendo del nivel de desarrollo alcanzado para cada factor en la compañía, enfocándonos en la sostenibilidad y sus factores implícitos en todas las actividades internas y externas de Nutrilácteos SAS. Se tuvieron en cuenta aspectos estratégicos, financieros, operativos, gerenciales, ambientales y de talento humano que sirvieron como base para llevar a cabo la evaluación mencionada.

Finalmente se han revisado los datos con la empresa, haciendo una validación de niveles que hemos colocado en cada factor, realizando correcciones y obteniendo información adicional para argumentar este trabajo. A continuación, analizamos cada uno de los factores y sus dimensiones.

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

Gracias a los resultados arrojados por la matriz aplicada podemos notar que la organización requiere con urgencia una revisión profunda en los factores de Cultura organizacional y Liderazgo y direccionamiento estratégico como se puede evidenciar en la figura 1, donde también podemos resaltar el buen trabajo desarrollado para los factores de Procesos colaborativos e Indicadores financieros.

Figura 2. Consolidado Factores RISE



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

El nivel evaluado para el factor de Cultura organizacional, alarmante por su calificación de un 25%, requiere un cambio importante en la forma de llevar el talento humano de la empresa, teniendo en cuenta que hasta el momento, y después de años de trayectoria, la empresa Nutrilácteos del Sur SAS no tiene un área de talento humano establecida que pueda guiar a los colaboradores a alcanzar un mayor

desempeño por medio de herramientas que establezcan un clima organizacional adecuado, una motivación al personal aceptable y un proceso apto desde el ingreso hasta el egreso del colaborador en la compañía.

Muchos de los trabajadores ven esto como una falencia de la empresa, pero se han visto estancados por el gobierno corporativo que lleva Nutrilácteos del Sur, recordando que es una empresa familiar que aún conserva tradiciones que actualmente por el recorrido histórico y el tamaño de la organización, no están aportando favorablemente en la búsqueda de objetivos.

El factor direccionamiento Estratégico en Nutrilácteos, es uno de los puntos con oportunidad de mejora en el análisis RISE. Sin la definición de un modelo claro donde se defina hacia dónde quiere llegar la empresa y se planteen las estrategias de cómo lograrlo, la organización pone en riesgo su presencia en el mercado en el largo plazo. Se reconoce la óptima trayectoria de Nutrilácteos de casi cuarenta años en el mercado regional, sin embargo, se recomienda implementar modelos de direccionamiento estratégico que permitan definir y asegurar el futuro de la organización.

Cuando las organizaciones carecen de formalidad en la planeación estratégica, no logran visualizarse a mediano y largo plazo, sus esfuerzos se basan en dar solución a los retos que se presentan en el día a día. Situaciones similares son notorias cuando se aplican modelos de direccionamiento tradicionales, donde solo la alta dirección toma las decisiones, limitando la creación de nuevas ideas y oportunidades de innovación (David, 2003)

Las Fortalezas que se pudieron identificar y que se pueden observar en la figura 2, se refieren al factor de indicadores financieros, y los procesos colaborativos.

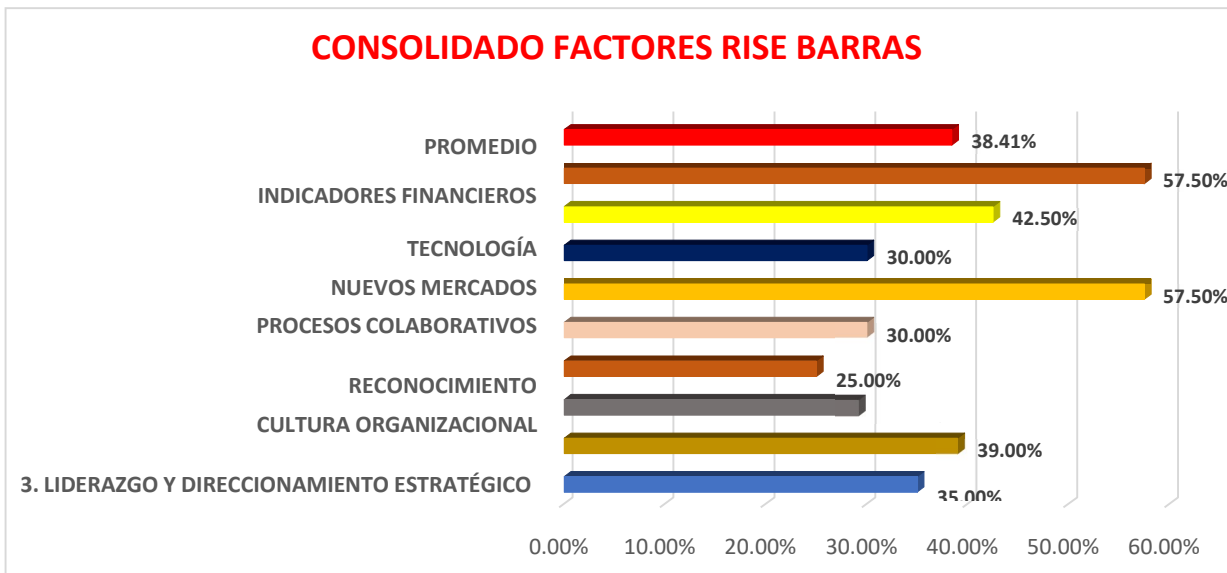
En cuanto al factor de indicadores, de las mayores fortalezas, principalmente en la dimensión económica y gerencial. Los procesos financieros dentro de la compañía necesitan mejoras documentales, sin embargo, los números que se muestran son bastantes sólidos en cuanto a los indicadores analizados en rentabilidad, liquidez y endeudamiento. Como en todas las compañías, hay procesos que mejorar, pero con la fortaleza y músculo financiero de la empresa han sabido sortear coyunturas como la pandemia, sin verse afectados de manera significativa.

El mejoramiento de las cifras no solo se da por el incremento de los ingresos, sino el manejo de costos de funcionamiento, los cuales se incrementaron en menor proporción a las ventas. Esto hizo que los indicadores de rentabilidad fueran positivos y estables durante los últimos 4 años, y a su vez los de liquidez y endeudamiento.

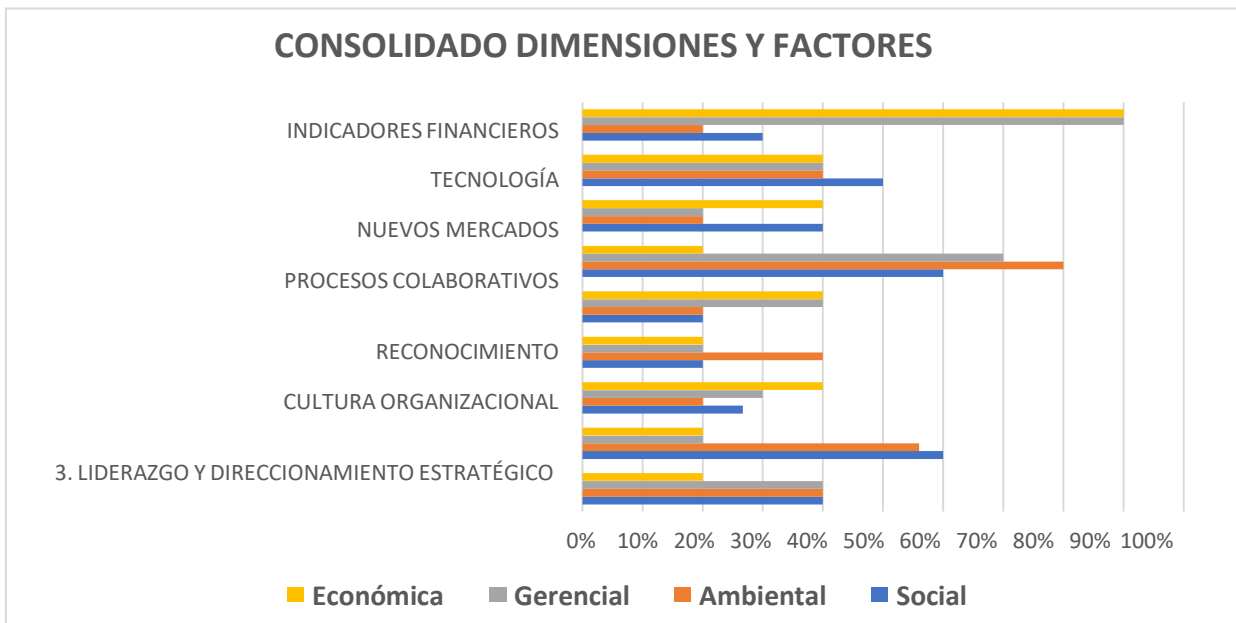
Sin embargo, aún faltan documentar mejor los procesos financieros y estratégicos que impacten positivamente los resultados obtenidos, y que den espacio a actividades de sostenibilidad dentro de la compañía.

De la misma forma, los procesos colaborativos son otro factor que se destaca, debido en gran parte a la alianza comercial con el grupo Nutresa. Donde mayor fortaleza hay es la dimensión ambiental ya que la implementación del SGSST con un área específica en salud ocupacional que trabaja muy cerca de los trabajadores evidencia un alto grado de gestión en dicha área. De la misma forma, la dimensión social es una fortaleza debido a su alianza comercial con Nutresa, que impulsa la documentación y legalización de estos convenios y alianzas.

Figura 1. Consolidado Factores y Dimensiones



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



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

## 6.3 Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

### 6.3.1. Innovación

El factor innovación para las dimensiones social, ambiental y gerencial arrojó un valor del 40% para cada una, en donde el valor de los descriptores que conforman estas dimensiones corresponde al nivel 2, respectivamente.

En el análisis de la dimensión social se evidencia la intención por parte de Nutrilacteos del Sur SAS de desarrollar procesos de innovación, sin embargo, esto se realiza de manera informal e intuitiva como también sucede con la creación de nuevos productos y servicios según lo arrojado por el descriptor de tipo de innovación, evaluado en la dimensión gerencial.

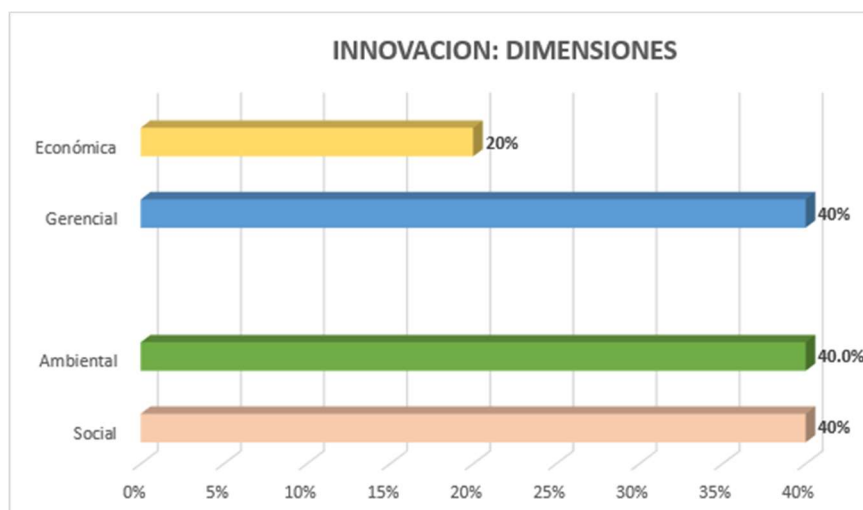
Para el caso de la dimensión ambiental, se demuestra que la compañía comienza a dar importancia a la implementación de proyectos de innovación enfocados en la entrega de productos y servicios que respeten el medio ambiente y adicionalmente la compañía tiene la intención de trabajar e implementar economía circular sin embargo requiere de herramientas para el desarrollo de procesos que le permitan hacerlo de forma eficiente.

Ahora bien, la dimensión con el valor más bajo arrojado en el análisis realizado al factor innovación, corresponde a la dimensión económica, con un resultado del 20%, representado por un valor de nivel 1, esto debido a que hasta el momento no se ha integrado el concepto de creación de valor en la actividad que desarrolla actualmente Nutrilacteos del Sur SAS.

Todo lo anterior se evidencia en la figura 3 que expone claramente los resultados consolidados y arrojados por el modelo RISE, para el factor innovación, en donde el valor de este es de 35%, valor que resulta bajo y propone oportunidades de mejora para la compañía.

Figura 2. Resultados Factor Innovación

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	2	40%	35.0%
Ambiental	Ecodiseño	2	40.0%	
	Economía circular	2		
Gerencial	Tipo de innovación	2	40%	
Económica	Creación de Valor	1	20%	



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

### 6.3.2. Producción Sostenible

El promedio arrojado por el modelo RISE para el factor de producción sostenible corresponde a 39%, como se evidencia en la figura 4, presentando un porcentaje bajo que permite posteriormente oportunidades de mejora a desarrollar.

Al realizar el análisis de las dimensiones que conforman este factor, encontramos un buen desempeño para la dimensión social (60%) y ambiental (56%), pero para las dimensiones gerencial y económica se obtiene un valor del 20%, dimensiones en las que se puede comenzar a invertir energía para trabajar en la mejora de estas.

La dimensión social demuestra que Nutrilacteos del Sur SAS conoce el origen de las materias primas y de los insumos que se emplean en la operación, materiales que están validados con estándares ambientales.

Para el caso de la dimensión ambiental resulta fundamental, analizar detalladamente 5 descriptores, análisis que lleva al valor del 56% en el caso de esta dimensión. Se evidencia que la compañía está en la transición de desarrollar mecanismos que le permitan conocer la cantidad de agua que se emplea para el desarrollo de la actividad sin perder de vista la necesidad de una propuesta de ahorro, adicionalmente conoce el origen y la composición de las aguas residuales.

Respecto al descriptor de energía, éste está ubicado en el nivel 4, debido a que actualmente se emplean en la empresa energías renovables como es la implementación de la energía solar que permite el desarrollo de la operación.

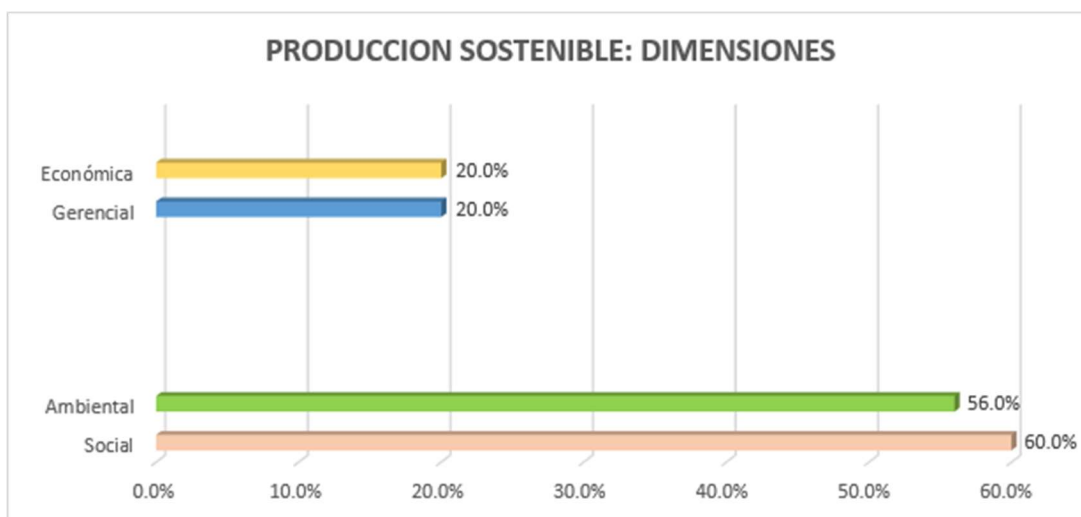
En cuanto al descriptor de manejo de residuos sólidos, se arroja una calificación de nivel 3, pues rigurosamente Nutrilacteos del Sur se asegura del origen y la composición de los desechos generados en su operación y por acuerdo con sus partes interesadas tercerizan la destrucción de estos.

El descriptor de emisiones atmosféricas es el que arroja el valor más bajo dentro de la dimensión ambiental pues hasta el momento la empresa no ha desarrollado mecanismos de registro para el manejo de emisiones.

Ahora bien, para el caso de las dimensiones económica y gerencial se obtiene un valor de 20%, pues hasta el momento Nutrilacteos del Sur SAS no cuenta con planes o certificaciones ambientales en cuanto a la dimensión gerencial y en la revisión de la dimensión económica, no se evidencia un presupuesto asignado para programas de gestión ambiental y adicionalmente, la compañía desconoce los beneficios que ofrece la economía circular.

Figura 3. Resultados Factor Producción Sostenible

PRODUCCION SOSTENIBLE		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	3		60.0%
Ambiental	Agua- uso eficiente	2.5	50%	56.0%
	Aguas residuales	3	60%	
	Energía	4	80%	
	Emisiones Atmosféricas	1.5	30%	
	Residuos sólidos y/o Basuras	3	60%	
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	1		20.0%
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	1	20%	20.0%
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	1	20%	



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

### 6.3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico

En el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico se observa que la calificación más baja corresponde a la dimensión ambiental, factor común entre las MiPymes debido a la priorización en la subsistencia de la organización y el objetivo primario de generar riqueza. Los puntos definidos en esta dimensión reflejan la falta de direccionamiento estratégico, el cual permita orientar a las organizaciones hacia un propósito superior con impacto social, ambiental y económico. Nutrilacteos carece de un plan estratégico formal, aunque se evidencia un buen ánimo para implementar ideas que contribuyan con su entorno, sin embargo, aún no es una política estratégica foco de la organización sino más bien una forma de encontrar eficiencias operativas y administrativas.

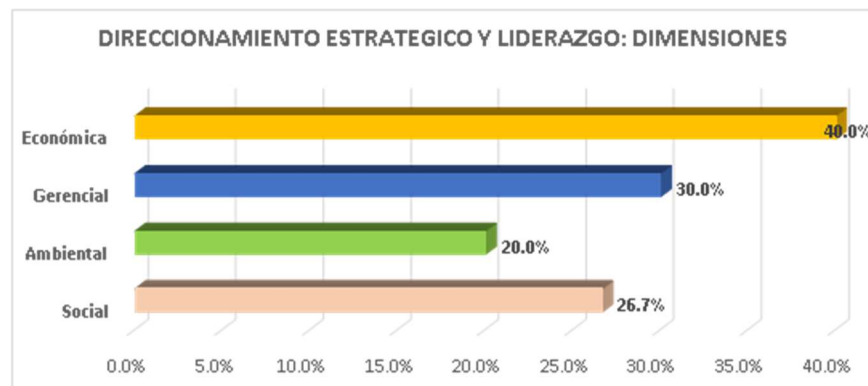
El factor social también refleja oportunidades de mejora al igual que el factor ambiental, nuevamente se asume como consecuencia la ausencia de un direccionamiento estratégico para la organización. Nutrilacteos no cuenta con instrumentos que permitan divulgar y desarrollar un código de ética, obviamente son claras las buenas intenciones de la alta gerencia y su actuar es éticamente responsable, pero no existen los procedimientos y herramientas que involucren e impacten a sus colaboradores.

En la parte gerencial, Nutrilacteos cuenta con su fundador como líder de la organización y se observa un inicio de transición hacia la segunda generación familiar, lo que ha permitido generar más dinamismo e innovación a los procesos y áreas.

En el plano Económico, se observan los mejores resultados, debido a la trayectoria y solidez que reflejan sus cifras comerciales y financieras, es una empresa con un aliado comercial muy importante como lo es el grupo Nutresa lo que le ha permitido desarrollar una organización por 40 años.

Figura 4. Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
<b>Social</b>	Tendencias sociales	2	40%	26,7%	<b>29,2%</b>
	Capacidad de movilización	1	20%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	1	20%		
<b>Ambiental</b>	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	1	20%	20,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	1	20%		
<b>Gerencial</b>	Gobierno Corporativo	1	20%	30,0%	
	Gestión del Conocimiento	2	40%		



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

### 6.3.4. Cultura organizacional

Se evidencia que este factor es el más afectado después de la identificación de actividades propuestas por Nutrilácteos S.A.S que son escasas en materia de cultura organizacional, con un puntaje de sólo el 25% frente a los demás factores, demostrado por la calificación baja en nivel 1 para tres de sus cuatro dimensiones como lo podemos ver a continuación:

Para la dimensión social notamos que, al no tener un direccionamiento estratégico claro, es muy complejo que se cree un ambiente laboral óptimo y de interés respecto a los empleados, teniendo en cuenta que la empresa no tiene un área establecida de recursos humanos que incentive un

clima organizacional sano y enfocado en objetivos generales y específicos de la empresa, dejando esta dimensión con un 20% respecto al factor, con una calificación baja según lo vemos en la siguiente figura.

En el seguimiento realizado a temas gerenciales y según la información compartida por empleados de la organización, se pudo percibir que no hay una comunicación vertical funcional pues los colaboradores poco se enteran de motivaciones, propósitos, planes y expectativas por parte de la gerencia, y en cambio, por áreas se informa lo netamente fundamental para la operación, recordando que no hay un plan estratégico claro que guíe a la organización en una mejor comunicación, dejando grandes expectativas de mejora para esta dimensión que cuenta con un 40% respecto al factor de cultura organizacional como se evidencia en la figura 7.

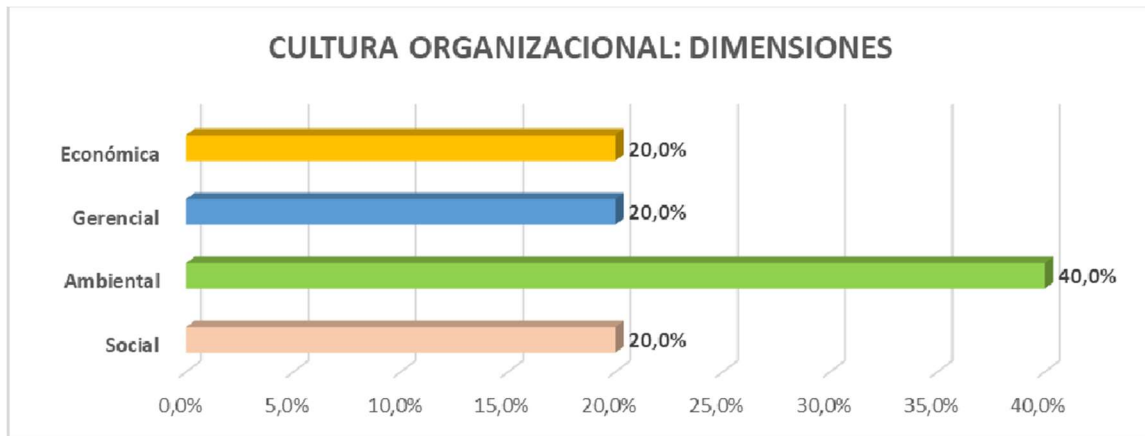
Para la dimensión económica, calificada en un nivel bajo con el 20% respecto al factor de cultura organizacional, percibimos que el valor compartido es mínimo en términos de participación en pro del bien de la comunidad. Según la información recibida y lo analizado para esta compañía, Nutrilácteos del Sur es una empresa que se ha enfocado netamente en lo comercial y solvente, inconsciente de los beneficios y aportes que puede hacer a nivel social en su comunidad, dejando una ventana abierta para rescatar, por medio de una estrategia organizacional óptima, nuevas alternativas para operar no solo generando un flujo financiero positivo, sino también generando un impacto favorecedor para su entorno.

Por último, para la dimensión ambiental, vemos un puntaje progresista que empieza a crecer respecto al cambio de paradigmas, manteniéndose en un 40% como lo vemos en la figura 7, resaltando que las actividades propuestas por la compañía respecto a la sostenibilidad y el medio ambiente son informales como se mencionó en el factor de producción sostenible, pero se han empezado a trabajar lentamente para que poco a poco la empresa en general se empape de estas nuevas estrategias. Para ello es fundamental que la empresa empiece a trabajar en las dimensiones ya mencionadas para el factor de cultura organizacional, pues es necesario que exista una mejor comunicación multidireccional, haciendo que mejore el ambiente laboral, la participación activa de cada uno de los stakeholders de la empresa y los resultados en términos de innovación, capacidades cognitivas y la sostenibilidad.

Figura 5. Resultados Factor Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	1	20,0%	
Ambiental	Cambio de paradigmas	2	40,0%	

<b>Gerencial</b>	Comunicación	<b>1</b>	<b>20,0%</b>	<b>25,0%</b>
<b>Económica</b>	Valor Compartido	<b>1</b>	<b>20,0%</b>	



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

### 6.3.5. Reconocimiento

Dentro del factor de reconocimiento es importante resaltar la necesidad de mejora en sus diferentes dimensiones, puesto que obtuvo un puntaje del 30% frente a los otros factores como se evidencia en las figuras 1 y 2.

Para la dimensión social se puede observar que la empresa Nutrilácteos del Sur no está percibiendo la felicidad en el trabajo como una estrategia ganadora, pues no se ha implementado un área de talento humano formal que busque incentivar el bienestar de los colaboradores y un clima óptimo dentro de la organización que motive al personal a alcanzar mejores resultados. Es por esto por lo que la dimensión social obtuvo una participación de solo el 20% (figura 8) frente a las otras dimensiones, resaltando la baja participación del factor de reconocimiento frente a los demás.

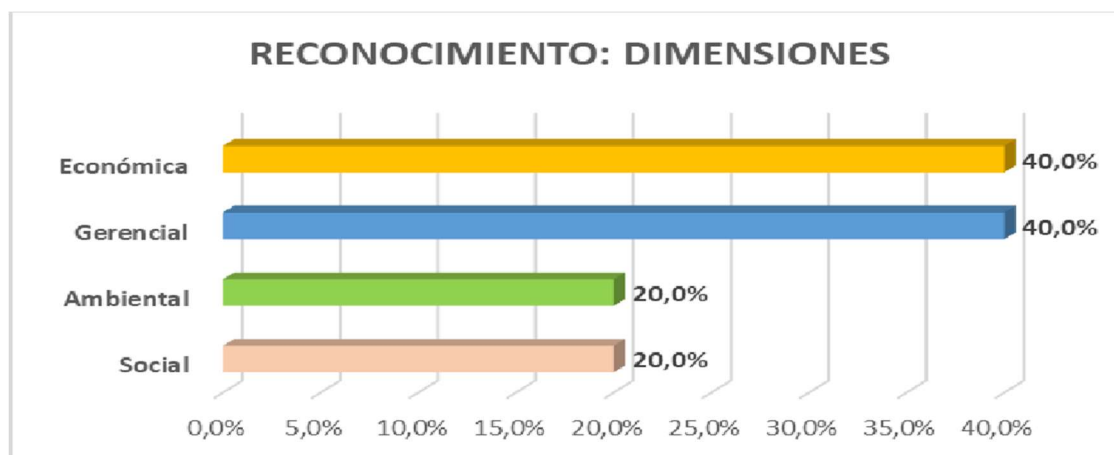
En el mismo sentido, la dimensión ambiental obtuvo una participación de solo el 20% con una calificación de nivel 1 (figura 8), debido a la falta de estrategias dirigidas al trabajo con conciencia ambiental. La organización Nutrilácteos del Sur no reconoce su alcance para con su contexto externo, haciendo que su talento no tenga un interés claro en aportar por medio de su trabajo, a las comunidades. Por esto y por la falta de conocimiento de las estrategias organizacionales, los trabajadores de esta empresa no van más allá y sólo se centran en el cumplimiento de sus funciones al pie de la letra, dejando solo el deseo de una idea por descubrir.

Para las dimensiones gerencial y económica la empresa obtiene una calificación en nivel dos, estableciendo una participación del 40% cada una en el factor de reconocimiento como se

puede evidenciar en la Figura 8. Las prácticas de motivación para el factor gerencial destacan el interés y el inicio de manejo de programas de motivación, pero de manera informal. Así mismo, en la dimensión económica se perciben criterios no establecidos, pero sí manejados por la organización, en términos informales, para el manejo de salarios, reconocimientos y políticas respecto a la valoración en el trabajo. La empresa no dimensiona el alcance que puede llegar a tener al implementar nuevas estrategias dirigidas a la contribución social por medio de sí mismos, lo que podría ser un buen inicio en futuras propuestas.

Figura 6. Resultados Factor Reconocimiento

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



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

### 6.3.6. Procesos colaborativos

Procesos colaborativos junto con los indicadores financieros, son los factores con mejor calificación dentro del análisis RISE, esto se debe en gran parte a la alianza comercial con el

grupo Nutresa.

La dimensión ambiental, obtiene el nivel más alto dentro de su grupo, debido a la clara implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo SG SST, el cual se evidencia debidamente documentado e implementado, incluso cuentan con una persona especialista en el tema de seguridad laboral.

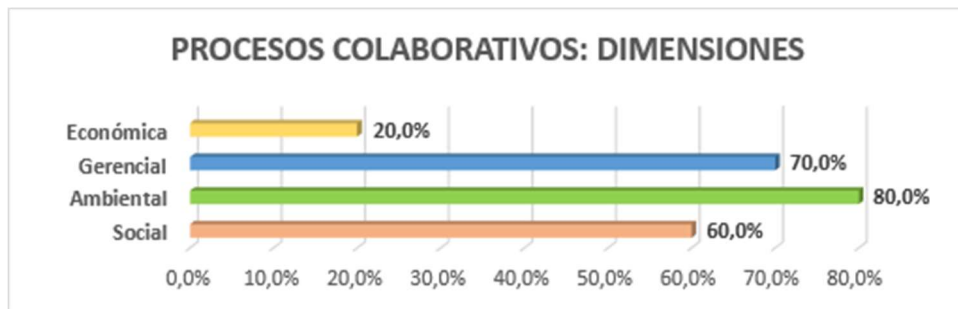
La dimensión social también obtiene una buena calificación, gracias a su alianza comercial con Nutresa, se observa que el proceso de alianza está legalmente elaborado bajo un contrato de Agencia Comercial que define claramente las responsabilidades de las partes del acuerdo.

La dimensión gerencial también es bien valorada, la organización está legalmente constituida, cumple con las obligaciones legales y tributarias del país, y sus acuerdos con el proveedor principal está enmarcado dentro de un acuerdo comercial como se identificó en la dimensión social.

Se observa oportunidad en el tema económico referente al voluntariado corporativo, el cual no se ve aplicado en la organización.

Figura 9. Resultados Factor Procesos Colaborativos

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	3	60,0%	57,5%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	4	80,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	3,5	70,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	1	20,0%	



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

### 6.3.7. Nuevos mercados

En el factor de nuevos mercados, la Distribuidora Nutrilacteos del Sur SAS, empresa de carácter familiar, comienza a explorar nuevas oportunidades de mercado y diversifica el patrimonio familiar mediante la conformación de nuevas empresas de comercialización de productos de consumo masivo, cubriendo geográficamente los departamentos de Nariño y Putumayo, siendo esto es un factor positivo que permite diversificar las inversiones del grupo familiar.

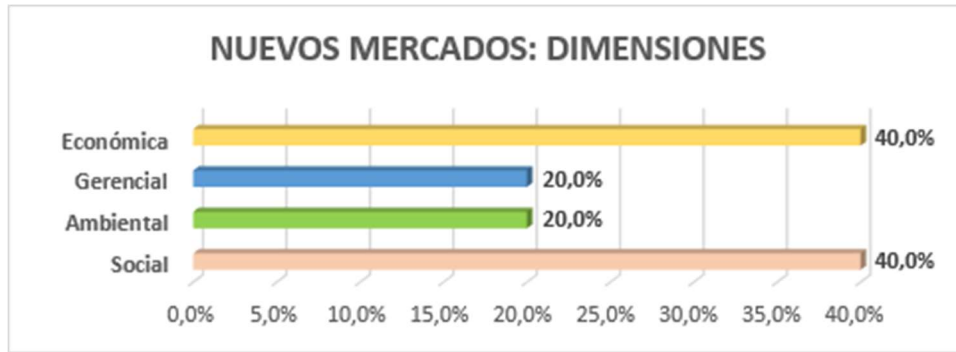
En el tema de mercados verdes, Nutrilacteos no cuenta con un plan estratégico formal y dentro de sus prioridades se nota ligeramente un interés por el tema ambiental.

La entrada a nuevos mercados es de gran interés para la organización, pero no se cuenta con un plan organizado que permita definir el cómo, cuándo y con que recursos se puede lograr este objetivo. Aunque han desarrollado mercado por medio de la comercialización de nuevos productos, aún falta definir un plan estratégico que organice las estrategias de la organización y determine un propósito superior.

La estrategia comercial de Nutrilacteos ha sido optima y se basa en la comercialización de productos de consumo masivo para los diferentes canales de distribución en los departamentos de Nariño y Putumayo, consolidado a la organización como un distribuidor exclusivo de marcas altamente reconocidas en el mercado de consumo.

Figura 7. Resultados Factor Nuevos Mercados

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	2	40,0%	30,0%
Ambiental	Mercados Verdes	1	20,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	1	20,0%	
Económica	Estrategia comercial	2	40,0%	



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

### 6.3.8. Tecnología

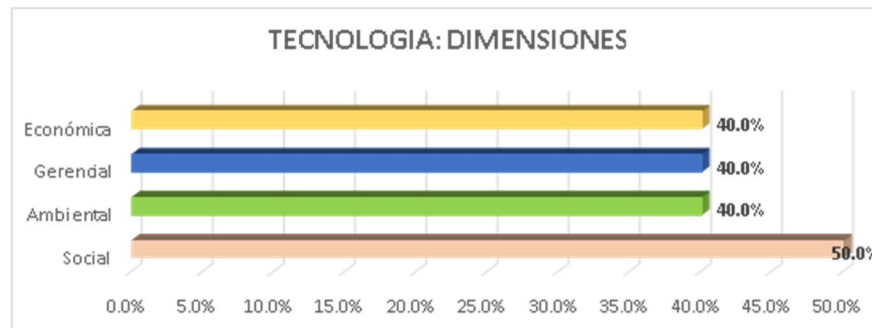
Nutrilácteos S.A.S es una empresa comercial de distribución de alimentos y a su vez es una empresa familiar que de alguna u otra forma ha sido integrada en algunos aspectos por la multinacional Nutresa de quién es distribuidora. Uno de estos aspectos es la tecnología, ya que es necesaria para conectar datos de distribuciones necesarias para el negocio. En su dimensión social la compañía dispone de algunas herramientas tecnológicas para el nivel operativo de inventarios y distribución, corazón de su negocio, y tanto para nivel operativo como táctico. Por esta razón podemos clasificarlo entre nivel 2 y 3.

A nivel ambiental, con el plan de puesta en marcha de energía limpia con paneles solares, la empresa empieza a dar señales que puede generar acciones para la sostenibilidad con nivel 2. La planeación con que cuenta le empresa es financiera plenamente, y se pudo observar que cuentan con una planeación basada en gastos y costos incluyendo tecnología. La tecnología es interna y su distribución es igual, la empresa no participa en congresos y eventos de tecnología, ya que no es su razón de ser de su negocio, y no es reconocida dentro del medio por su poder tecnológico. La prioridad tecnológica de Nutrilácteos S.A.S, es que lo ayude a operar su negocio, y no va más allá de eso, por lo tanto, tiene una calificación de 42,5% en este factor.

Figura 8. Resultados Factor Tecnología

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	2,5	50,0%	42,5%
Ambiental	Tecnologías limpias	2	40,0%	
Gerencial	Prospectiva	2	40,0%	

<b>Económica</b>	Transferencia tecnológica	<b>2</b>	<b>40,0%</b>
------------------	---------------------------	----------	--------------



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

### 6.3.9 Indicadores financieros

Podemos ver que la parte financiera es uno de los ítems más fuertes de la compañía, con una calificación promedio de 57.5%, ya que tiene mucha fuerza a nivel gerencial y económico.

Si analizamos la dimensión social a partir de lo manejado en la compañía, podemos encontrar que el impacto en los grupos de interés se da por sí mismo, es decir, se da por lo elaborado por el negocio, pero sin tener un plan específico de impacto de cada uno de ellos. No se asigna presupuesto para esto, y no se tiene en cuenta, por lo que el nivel se encuentra entre 1 y 2.

A nivel ambiental la compañía no se preocupa por invertir en acciones de protección y recuperación del medio ambiente, y no tiene presupuesto dedicado a estas acciones, ni planes de sostenibilidad de huella de carbono 0, por esto el nivel que tiene la compañía en esta dimensión es más bajo 1.

A pesar de tener un nivel bajo en las dos primeras dimensiones, a nivel gerencial y económico los indicadores financieros de los últimos cuatro años nos muestran un sostenimiento financiero importante. A nivel gerencial, el indicador Roa, ha tenido un crecimiento constante durante los últimos cuatro años como se puede observar en la tabla 1, a pesar de las situaciones de pandemia e incremento en la inflación de alimentos.

De igual manera, el margen EBIDA ha estado estable, ya que todos los años esta entre el 4% y 5% con relación a los ingresos operacionales. y positivo durante los últimos cuatro años a pesar de tener una reducción en el 2019, debido en gran parte a la disminución del margen bruto del 13,7% al 11,3%.

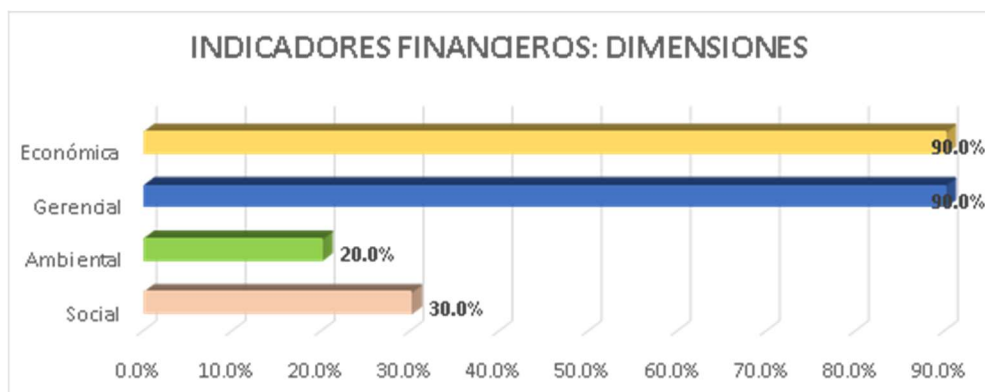
Tabla 3 Indicadores Financieros

CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
INDICADORES	2018	2019	2020	2021
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	4,23	9,69	9,46	4,98
MARGEN EBITDA	4,71	5,19	4,21	3,73

Debido a la gestión en ambas dimensiones, Gerencial y Económica, y con indicadores positivas, no solamente en rentabilidad, sino en liquidez y endeudamiento, podemos clasificarlo en nivel 4,5 para ambas dimensiones, ya que tienen espacio para mejorar sus indicadores financieros.

Figura 9. Resultados Factor Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	1,5	30,0%	<b>57,5%</b>
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	1	20,0%	
Gerencial	Valor Agregado ( EVA)	4,5	90,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez-Endeudamiento-Rentabilidad-Actividad. En el último año fiscal	4,5	90,0%	



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

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

Para la empresa Nutrilácteos del Sur se presenta la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta por el equipo consultor teniendo en cuenta los factores de riesgo según el modelo RISE desarrollados en la anterior entrega.

Definimos que cada acción que se plantea dentro de la ruta de innovación una prioridad de acuerdo con lo que consideramos más urgente e importante, según las necesidades e intereses de Nutrilácteos del Sur. Estas prioridades utilizan la siguiente escala:

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

Para determinar estas prioridades diferenciamos cuales de éstas tienen los riesgos más altos y precisamos en donde se considera que la compañía debe enfocar sus recursos y deben ser resueltos de manera urgente e importante, con escala de prioridad 1 y 2. Estos están relacionados con los factores de innovación en creación de valor, Producción sostenible, Direccionamiento estratégico, Cultura organizacional, Reconocimiento e Indicadores financieros en cuanto a inversión en acciones de protección de medio ambiente

Para el análisis de madurez arrojado se debe tener en cuenta que al ser una empresa con trayectoria pero que recién deja de ser familiar para estar legalmente constituida, muchos de los factores y dimensiones fueron fuertemente calificados pues sus procesos internos en general han sido trabajados informalmente, lo que hace que la empresa deba empezar a fortalecer e implementar cada una de las actividades para transformar sus procesos en una ruta de crecimiento hacia el éxito.

Por esto y según los resultados se deben tener en cuenta los riesgos más altos encontrándose en el factor de cultura organizacional, en el liderazgo y el direccionamiento estratégico, que actúan en este momento de la empresa como una columna vertebral que debe ser reforzada para que cada una de las áreas funcione correctamente, mejorando también el nivel establecido para cada factor de la siguiente manera:

- Cultura organizacional y reconocimiento:

El factor de Cultura Organizacional cuenta con la calificación más baja en todo el modelo y esto es debido a su falta del manejo óptimo del personal. La empresa Nutrilácteos del Sur no cuenta con un área que se encargue específicamente de los temas de la gestión humana, por lo que el ambiente laboral, el bienestar de los trabajadores y su participación en relación con acciones diferentes a su labor son prácticamente nulos, afectando las dimensiones sociales y económicas. Gracias a esto se puede decir que la productividad de la empresa podría estarse viendo afectada pues una organización con trabajadores felices es una organización que se dirige al constante éxito.

Por otro lado, se percibe que a nivel gerencial no se practica una correcta comunicación respecto a planes, propósitos y metas por parte de la gerencia. Sumando a esto y en un preocupante nivel, el no contar con un área de recursos humanos afecta también el factor de reconocimiento directamente pues para la dimensión social es fundamental la felicidad del trabajador como estrategia empresarial, donde las personas puedan ver oportunidades de crecimiento, bienestar y apoyo por parte de la empresa.

Por esto se plantea, en conjunto, crear y formalizar el área de talento humano en la empresa, que incentive al personal, potencie el bienestar, gestione el crecimiento del talento interno de la empresa y se haga cargo de los nuevos ingresos requeridos, guíe correctamente la comunicación tanto horizontal como vertical en la compañía, recuerde el direccionamiento estratégico que se busca establecer y genere un mejor clima organizacional, haciendo que cada una de las dimensiones se vea afectada positivamente. Esta actividad se plantea como una acción urgente que requiere un tiempo de dos meses donde por medio de un apoyo externo se pueda capacitar al trabajador de la empresa que cuente con un perfil óptimo para guiar esta nueva área, siendo supervisado constantemente por gerencia y contando con el apoyo del área financiera.

Tabla 4. Acciones factor de Cultura Organizacional + Reconocimiento

<b>Cultura Organizacional</b>	Social	Gestión humana- Se crea un área encargada del talento humano de la organización para garantizar un buen clima organizacional y movilizar la productividad laboral a un nivel superior
	Gerencial	
<b>Reconocimiento</b>	Social	

Fuente. Elaboración propia

Como segunda instancia encontramos la dimensión ambiental para el factor de Reconocimiento, que se ha visto afectada por la poca participación del personal en acciones positivas para medio ambiente en su día a día laboral. Después de dialogar con trabajadores de la empresa se pudo identificar que la empresa no da mucha importancia a la concientización sobre el medio ambiente y su enfoque es netamente comercial, por lo que se evidencia la oportunidad de aplicar un proyecto referido a la conciencia ambiental desde el factor de reconocimiento, donde los trabajadores se capaciten y se informen sobre los impactos, tanto positivos como negativos, no solo de sus actividades diarias dentro de la empresa, sino en su diario vivir, que combinadas con las acciones ambientales mencionadas para los demás factores, se fomente la responsabilidad social empresarial de la organización. Esta actividad se estima en un tiempo de un mes con prioridad baja, siendo una acción relativamente importante pero no fundamental para el correcto desarrollo de la empresa en un corto plazo.

*Tabla 5. Acciones factor de Reconocimiento*

Ambiental	Conciencia ambiental- promover actividades de enseñanza respecto a aportes y afectaciones al medio ambiente que activen la RSE no solo en los directivos sino en cada uno de los trabajadores de la empresa
-----------	---

Fuente. Elaboración propia

- **Tecnología:**

En cuanto a tecnología, factor social, democratización de la Tecnología, se recomienda a Nutrilácteos del Sur implementar un sistema CRM que le permita a la empresa profundizar en sus relaciones con los clientes, y obtener una gestión más detallada no solo de las ventas, sino de las interacciones diarias, generando una base de datos que se pueda relacionar para la toma de decisiones. De la misma forma, en el factor ambiental, Protección y/o recuperación del entorno, proponemos la creación de un sistema para monitorear el consumo de energía y agua que permita tener una base de datos histórica y conocer los impactos que ha tenido proyectos como el de paneles solares y otros que se esperan se implementen para disminuir el impacto ambiental de la compañía.

*Tabla 6. Acciones factor Tecnología*

Social	Implementar CRM para el seguimiento y control de procesos de ventas
Ambiental	Creación de un sistema para Monitorear el consumo de energía con la utilización de los paneles solares y agua con otros proyectos a desarrollar

Fuente. Elaboración propia

- Indicadores Financieros:

Ahora, al hablar del factor de Indicadores Financieros se propone lo siguiente para la dimensión ambiental:

*Tabla 7. Acciones Indicadores Financieros*

Ambiental	Presupuesto anual para invertir en sistemas de captación de aguas para utilización en baños y lavaderos.
-----------	--

Fuente. Elaboración propia

Si se observa toda la dimensión de indicadores financieros, la única dimensión que tiene una baja calificación es la ambiental, protección y/o recuperación del entorno, ya que el nivel que tiene es nulo. Por esta razón se propone incluir dentro de los presupuestos anuales una partida para desarrollar proyectos medioambientales que tengan un impacto positivo en el cuidado de los recursos naturales. En energía la empresa ya tiene implementada un proyecto de paneles solares, con el fin de mejorar su impacto ambiental, y ahorrar en costos de energía. De la misma forma, se propone invertir en un sistema de captación de aguas lluvia para utilización en baños y lavaderos. Con este proyecto se disminuye el impacto ambiental en otro recurso importante como es el agua, a la vez que se puede ahorrar en gastos en el mediano plazo.

- Nuevos mercados:

En el eje de nuevos mercados, Nutrilacteos debe seguir buscando oportunidades de mercado, bien sea en su actividad actual o en actividades que complementen y se adapten con su operación y que permitan que la organización alcance eficiencias en procesos. Esta necesidad se une con el requerimiento de implementar un modelo de direccionamiento estratégico, el cual definirá a profundidad y de acuerdo a los respectivos análisis situacionales, el camino que deberá

tomar la organización.

Tabla 8. Acciones Nuevos Mercados

Gerencial	Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico que determine de acuerdo a los recursos de la empresa y las oportunidades de mercado en que nuevo negocio puede incursionar la organización.
	Investigar las tendencias de mercado, nuevos hábitos de consumo e implementar un área o grupo de personas que monitoreen las posibles oportunidades de mercado.

Fuente. Elaboración propia

- Procesos colaborativos:

En cuanto a los procesos colaborativos, se resalta las buenas relaciones comerciales de Nutrilácteos y se recomienda continuar con esta acertada práctica, la cual le permitirá establecer nuevos convenios y/o alianzas estratégicas. A nivel interno y en línea con un crecimiento organizacional que apunte hacia lo sostenible, se recomienda la implementación de programas de voluntariado que permitan contribuir en la construcción de una sociedad mejor y aporte al mejoramiento de su entorno.

Debido al crecimiento de la organización y de su número de colaboradores, se hace necesario establecer acuerdos de calidad de vida, que permitan el desarrollo integral de sus colaboradores y sus familias como compromiso de sostenibilidad organizacional, se recomienda revisar la implementación de préstamos y/o auxilios en líneas como salud, educación y formación que logren aportar al mejoramiento de su calidad de vida.

Tabla 9. Acciones Procesos Colaborativos.

Social	Crear un programa de calidad de vida para los colaboradores de Nutrilácteos que permita el desarrollo del trabajador y sus familias.
	Implementar programas de voluntariados que aporten a la construcción de su entorno social

Fuente. Elaboración propia

- Liderazgo y direccionamiento estratégico:

Nutrilácteos del Sur carece de una identificación clara sobre sus metas y objetivos para el futuro y necesita construir un modelo de direccionamiento estratégico que le permita analizar y

evaluar sus recursos y capacidades con el fin de aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos externos del mercado. El direccionamiento estratégico es una herramienta clave para dar sentido a los esfuerzos de la empresa y asegurar su éxito a largo plazo.

Sus líderes deben tener en cuenta que ante los grandes cambios del entorno ya no es suficiente contar con los mismos procesos y habilidades adquiridos en su amplia trayectoria, es necesario atraer nuevo conocimiento y permitir la participación de sus integrantes, aportando ideas y trabajando por alcanzar un objetivo común. Se recomienda que la construcción del modelo de direccionamiento estratégico sea apoyada por expertos externos a la organización, con el fin de aprovechar nuevo conocimiento y aprender de las experiencias aplicadas en otras organizaciones.

Tabla 10. Acciones Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

Gerencial	Elaborar un modelo de direccionamiento estratégico con la ayuda de expertos.
	Contar con plena apertura de aprendizaje y recibir constructivamente las recomendaciones realizadas a la organización.

Fuente. Elaboración propia

- Producción Sostenible:

El factor de producción sostenible requiere de atención y desarrollo en la empresa Nutrilácteos del Sur, especialmente en las dimensiones Gerencial y Económica, respecto a las dimensiones social y ambiental se refleja un trabajo destacable pues se evidencia a nivel de la dimensión social la importancia dada a la búsqueda de proveedores y el uso de materias primas que cuentan con estándares ambientales y de calidad y en cuanto a la dimensión ambiental la implementación de energías limpias que favorecen el desarrollo de la operación sin dejar de un lado el impacto de la misma en el medio ambiente.

En cuanto a la dimensión gerencial, es fundamental que Nutrilácteos del Sur invierta tiempo y energía en la integración y desarrollo de actividades y planes internos enfocados en temáticas ambientales que le acerquen al cumplimiento de los criterios para la obtención de un sello y/o certificación ambiental.

Para el caso de la dimensión económica, es fundamental comenzar a destinar rubros para la creación y el desarrollo de un programa de gestión ambiental, junto con la implementación de

cambios al modelo de negocio que permitan que el mismo incluya procesos de economía circular.

Ahora bien, para las dimensiones que requieren especial atención en este factor se plantea la ejecución de las actividades reflejadas en la tabla 6. Para Nutrilácteos del Sur, es fundamental alinear el desarrollo de éstas actividades con la operación para así poder dar inicio al desarrollo e implementación de un programa de gestión ambiental encabezado por el gerente general, un consultor externo y el gerente de talento humano que permita la obtención de sellos y/o certificaciones ambientales de forma satisfactoria.

Tabla 11. Acciones factor de Producción Sostenible

Gerencial	Identificación y evaluación de los impactos ambientales que genera el desarrollo de la operación para el establecimiento de objetivos y metas ambientales que den las bases para la implementación de un sistema de gestión ambiental.
Económica	Destinar un presupuesto para desarrollar un programa de gestión ambiental que cuente con un programa de educación y sensibilización para las partes interesadas respecto a la importancia de la economía circular y la forma en que se puede contribuir a la implementación de la misma en la empresa.

Fuente. Elaboración propia

- **Innovación:**

El factor de Innovación en Nutrilácteos del Sur, refleja atención dada al desarrollo de procesos de innovación, sin embargo, estos se implementan y desarrollan de manera informal, se ve trabajo en las dimensiones social, ambiental y gerencial, sin embargo, se requiere de mayor inversión de tiempo y recursos para la maduración de estas dimensiones.

Respecto a la dimensión Económica se evidencia que no se maneja un concepto formal al interior de la compañía enfocado a creación de valor, es fundamental comenzar a implementar prácticas y políticas de innovación que apoyen la competitividad de la organización, para esto se plantea a continuación la ejecución de la actividad reflejada en la Tabla #9.

Tabla 12. Acciones factor de Innovación

Económica	Creación de políticas y prácticas enfocadas al desarrollo de una cultura que apoye y promueva la innovación en la operación
-----------	---

Fuente. Elaboración propia

### Plan RISE:

Tabla 13. Plan RISE

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
Tecnología	Social	Democratización de la Tecnología - La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para algunos grupos de interés (implementar CRM para el seguimiento y control de procesos de ventas)	2	\$ 5.000.000	Gerencia Comercial	6	Gerente Comercial
	Ambiental	Tecnologías limpias - Implementar un esquema de monitoreo sobre el uso de las tecnologías (Creación de un sistema para Monitorear el consumo de energía con la utilización de los paneles solares)	3	\$ 3.000.000	Administración	2	Gerente Administrativo
Indicadores Financieros	Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno - Se asigna un presupuesto para invertir (Recursos anuales para invertir en sistemas de captación de aguas para utilización en baños y lavaderos)	4	\$ 20.000.000	Administración	4	Gerente Administrativo
Liderazgo y Direccionamiento Estratégico	Gerencial	Elaborar un modelo de direccionamiento estratégico con la ayuda de expertos. Contar con plena apertura de aprendizaje y recibir constructivamente las recomendaciones realizadas a la organización.	1	\$ 15.000.000	Gerente general, jefes de departamento y consultor externo	6	Gerente General
Cultura Organizacional	Social	Gestión humana- Se crea un área encargada del talento humano de la organización para garantizar un buen clima organizacional y movilizar la productividad laboral a un nivel superior	1	\$ 8.000.000	Consultor externo y trabajador interno	2	Gerente general, consultor externo y nuevo gerente de talento humano
	Gerencial						
Reconocimiento	Social	Conciencia ambiental- promover actividades de enseñanza respecto a aportes y afectaciones al medio ambiente que activen la RSE no solo en los directivos sino en cada uno de los trabajadores de la empresa	4	\$ 4.000.000	Trabajadores internos	1	Gerente de producción, gerente de mercadeo y trabajadores internos
	Ambiental						
Procesos Colaborativos	Social	Crear un programa de calidad de vida para los colaboradores de Nutrilacteos que permita el desarrollo del trabajador y sus familias.	3	\$ 62.000.000	Gerencia General, personal administrativo	6	Gerente General y Gerencia Administrativa
		Implementar programas de voluntariados que aporten a la construcción de su entorno social	3	\$ 10.000.000		6	Gerente General y Gerencia Administrativa
Nuevos Mercados	Gerencial	Investigar las tendencias de mercado, nuevos hábitos de consumo e implementar un área o grupo de personas que monitoreen las posibles oportunidades de mercado.	3	\$ 5.000.000	Gerencia General y Gerencia comercial	6	Gerencia General y Gerencia comercial
Producción sostenible	Gerencial	Identificación y evaluación de los impactos ambientales que genera el desarrollo de la operación para el establecimiento de objetivos y metas ambientales que den las bases para la implementación de un sistema de gestión ambiental	2	\$ 15.000.000	Gerencia general y consultor ambiental externo	6	Gerente general, consultor externo y nuevo gerente de talento humano
	Económica	Destinar un presupuesto para desarrollar un programa de gestión ambiental que cuente con un programa de educación y sensibilización para las partes interesadas respecto a la importancia de la economía circular y la forma en que se puede contribuir a la implementación de la misma en la empresa.				2	Gerente general, consultor externo y nuevo gerente de talento humano
Innovación	Económica	Creación de políticas y prácticas enfocadas al desarrollo de una cultura que apoye y promueva la innovación en la operación	2	\$ 5.000.000	Gerente general y gerente de talento humano	3	Gerente general y gerente de talento humano
<b>TOTAL RISE UN AÑO</b>				<b>\$ 152.000.000</b>			

Fuente. Elaboración propia

El tiempo requerido para poder implementar y desarrollar la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial aquí presentada, es de seis meses (6), debido a que se ha proyectado un plan a corto plazo.

El cronograma refleja doce estrategias (12) presupuestadas para ser desarrolladas máximo en seis meses, en donde se especifica la prioridad de cada una y la duración de estas.

**Cronograma:**

Tabla 34. Cronograma RISE

CRONOGRAMA RISE																						
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES																				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
Democratización de la Tecnología - La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para algunos grupos de interes (implementar CRM para el seguimiento y control de procesos de ventas)	2	6	■	■	■	■	■	■														
Tecnologías limpias - Implementar un esquema de monitoreo sobre el uso de las tecnologías (Creación de un sistema para Monitorear el consumo de energía con la utilización de los paneles solares)	3	2	■	■																		
Protección y/o recuperación del entorno - Se asigna un presupuesto para invertir (Recursos anuales para invertir en sistemas de captación de aguas para utilización en baños y lavaderos)	4	4	■	■	■	■																
Elaborar un modelo de direccionamiento estratégico con la ayuda de expertos.	1	6	■	■	■	■	■	■														
Gestión humana- Se crea un área encargada del talento humano de la organización para garantizar un buen clima organizacional y movilizar la productividad laboral a un nivel superior	1	2	■	■																		
Conciencia ambiental- promover actividades de enseñanza respecto a aportes y afectaciones al medio ambiente que activen la RSE no solo en los directivos sino en cada uno de los trabajadores de la empresa	4	1	■																			
Crear un programa de calidad de vida para los colaboradores de Nutrilacteos que permita el desarrollo del trabajador y sus familias.	3	6	■	■	■	■	■	■														
Implementar programas de voluntariados que aporten a la construcción de su entorno social	3	6	■	■	■	■	■	■														
Investigar las tendencias de mercado, nuevos habitos de consumo e implementar un area o grupo de personas que monitoreen las posibles oportunidades de mercado.	3	6	■	■	■	■	■	■														
Identificación y evaluación de los impactos ambientales que genera el desarrollo de la operación para el establecimiento de objetivos y metas ambientales que den las bases para la implementación de un sistema de gestión ambiental	2	6	■	■	■	■	■	■														
Destinar un presupuesto para desarrollar un programa de gestión ambiental que cuente con un programa de educación y sensibilización para las partes interesadas respecto a la importancia de la economía circular y la forma en que se puede contribuir a la implementación de la misma en la empresa.	2	2	■	■																		
Creación de políticas y prácticas enfocadas al desarrollo de una cultura que apoye y promueva la innovación en la operación	2	3	■	■	■																	

Fuente: Elaboración Propia

## **8. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES**

Nutrilácteos del Sur es una organización con una notable trayectoria en el mercado, cuenta con los recursos humanos y económicos para desarrollar e implementar las acciones que permitan optimizar sus procesos empresariales.

Se recomienda implementar un modelo de direccionamiento estratégico partiendo de un diagnóstico situacional de la empresa, donde se identifiquen las principales amenazas y áreas de oportunidad, así mismo definir una ruta de implementación de este modelo especificando los tiempos y recursos necesarios para su ejecución. El modelo aportara herramientas a Nutrilácteos del Sur para lograr una ventaja competitiva y asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Al implementar un área encargada para el personal de la empresa se pueden lograr mejores resultados en la gestión y productividad de cada una de las funciones pues se forja un clima laboral sano y atractivo para el trabajador que verá en la empresa no solo una oportunidad de crecimiento, sino que también sentirá responsabilidad e identidad.

La compañía debe asegurarse no solo de poder hacer seguimiento, monitorear y controlar la implementación de las actividades y estrategias de acuerdo con los resultados del modelo RISE, sino que también al cronograma con una mesa interdisciplinaria que evalúe cada paso del proceso.

Luego de la implementación del Modelo RISE surgen actividades y estrategias encaminadas a fortalecer y encaminar la compañía hacia la sostenibilidad, permitiendo a Nutrilácteos del sur encaminarse hacia la generación de valor sostenible y amigable con el medio ambiente.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

HBT. (2017). *Quiénes Somos*. Obtenido de [https://www.hbt.com.co/quienes\\_somos/](https://www.hbt.com.co/quienes_somos/)

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

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

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