

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL:

Carnívoros JyC

Diana Cuellar Rodríguez (Grupo 1 de 8 – 10pm)¹

Michael Gallego Adames (Grupo 1 de 8 – 10pm)²

German Humberto García Betancourt (Grupo 2 de 6 – 8pm)³

Juan Sebastián Valverde Arrieta (Grupo 2 de 6 – 8pm)⁴

Leidy Jhoana Fernández Carranza (Grupo 2 de 6 – 8pm)⁵

Septiembre 2021, Bogotá D.C.

RESUMEN

En el presente documento se refleja de forma detallada la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta por medio del modelo RISE para la organización de estudio Carnívoros JyC, esta ruta de innovación surge como resultado de la consultoría desarrollada en la cual se indaga en la información relacionada al mercado en el que se desenvuelve, productos, servicios, principios, valores, procesos organizacionales, información financiera y demás. Por medio de estos datos fue posible realizar un diagnóstico objetivo e identificar los diferentes factores que presentan un riesgo para la organización debido a su baja calificación por debajo de 50% y de esta manera generar actividades concretas para aquellos descriptores relacionados. Finalmente se exponen todas las conclusiones y recomendaciones con el fin de realizar una propuesta integral con estrategias y acciones en busca del beneficio de la empresa en todas las dimensiones analizadas.

PALABRAS CLAVES

Ruta, innovación, sostenibilidad, empresarial, análisis, factores, dimensiones, oportunidades, riesgos.

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 Tecnología

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

⁴ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Procesos y Calidad

⁵ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Proyectos

ASBTRACT

This document reflects in detail the path of innovation and corporate sustainability proposed through the RISE model for “the Carnívoros JyC” study organization, this innovation path arises because of the consultancy developed in which the information related to the market in which it is developed, products, services, principles, values, organizational processes, financial information, and others. By means of these data, it was possible to carry out an objective diagnosis and identify the different factors that present a risk to the organization due to their low rating below 50% and in this way generate specific activities for those related descriptors. Finally, all the conclusions and recommendations are exposed to make a comprehensive proposal with strategies and actions in search of the benefit of the company in all the dimensions analyzed.

KEY WORDS

Route, innovation, sustainability, business, analysis, factors, dimensions, opportunities, risks.

1. INTRODUCCION

El modelo RISE tiene como objetivo primordial impactar de forma positiva en la sostenibilidad empresarial para mejorar el desempeño de las organizaciones, y con el fin de alcanzar su correcta aplicación es necesario comprender que se trata de un análisis detallado de diferentes factores y dimensiones que rodean a una empresa y que impactan de diferentes maneras la forma en la que esta funciona en un ecosistema de mercado.

Como paso previo a la aplicación del modelo, se busca realizar una descripción detallada de la organización seleccionada: Carnívoros JyC, la cual, pese a no llevar tantos años en el mercado, ilustra la realidad del emprendimiento colombiano que a menudo se ve mermada por la desleal competencia, la carga tributaria y el difícil acceso al financiamiento. Seleccionar una empresa como esta se hace relevante en un contexto en el cual el crecimiento y el desarrollo no ha sido una tarea sencilla pero que, pese a las adversidades, ha generado buenos resultados y se mantiene firme en sus objetivos.

Para generar un proceso de investigación integral de la organización se presentan en el siguiente informe, el análisis financiero correspondiente a los datos financieros de los últimos años que han sido

facilitados por la gerente de la compañía, esta información refleja lo que representa ser un nuevo negocio incursionando en un mercado con alto grado de oferta y demanda, pero que busca reinventarse de forma constante día a día.

Los datos obtenidos son la base de la consultoría que se realizará, aplicando el modelo RISE; que busca entregar todas las herramientas para que esta empresa logre tener todas las características de una empresa de talla mundial, priorizando la innovación, la sostenibilidad ambiental.

2. OBJETO DE LA CONSULTORIA EN INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Con la información obtenida, el equipo consultor de la Universidad EAN tiene por objetivo aplicar el modelo RISE en Carnívoros JyC para definir en primer lugar el grado de madurez de la empresa, evaluar las diferentes dimensiones: social, ambiental, gerencial y económica en cada uno de los ejes de diagnóstico y con ello recomendar las estrategias que debe seguir para convertirse así en una empresa competitiva a nivel nacional y en futuro mundial en su sector, cumpliendo con buenas prácticas que aseguren innovación, productividad ambiental y sostenibilidad empresarial.

3. PLAN DE TRABAJO

El 5 de agosto se realizó una reunión con el representante legal de la empresa, con el fin de explicar la finalidad de la consultoría y la aplicación del modelo RISE.

El 12 de agosto se realiza una segunda reunión con el representante legal con el fin de obtener la información financiera de la empresa. Así mismo se coordinó la siguiente entrevista con la gerente para recolectar la información necesaria, desde la historia de creación de la empresa, como ha sido su crecimiento, sus expectativas a futuro.

El 14 de agosto se realiza la tercera reunión con la gerente, quien nos explica la estructura de la empresa, su experiencia, expectativas y retos a futuro.

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: | Carnivoros CYJ SAS | | | |
| Nombre comercial reconocido | Carnivoros Carne al Horno | | | |
| Fecha de creación: | 12 de febrero de 2019 | | | |
| Nit : | 901365667-7 | | | |
| Código CIU : | 5611 | | | |
| Actividad principal: | Expendio a la mesa de comidas preparadas | | | |
| Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella) | Si es empresa familiar. Socios: Camilo Sanchez 40% Jesús Sanchez 40% Yineth Guevara 20% | | | |
| Nombre Representante legal | Camilo Andres Sanchez Sanabria | | | |
| Nombre Contacto: | Yineth Guevara | | | |
| Datos Contacto (correo, celular) | 3005424953 , 3006638159 | | | |
| Número Total de trabajadores de planta y contrato definido | 140 total todos a termino indefinido | | | |
| Número de Trabajadores por áreas. | Comerci al | Administrativ o | Misional | otra área |
| | 3 | 4 | 45 | 88 |
| Dirección y Ciudad: | Cra 52No 174a 43, Bogotá, Colombia. | | | |
| Teléfonos, fijo y móvil | 4674021 - 350 283 0588 | | | |
| Página Web: | https://www.instagram.com/carnivoros_com | | | |
| Marcar con un x la cobertura mercado atendido | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| | Local | Regional | Nacional | Internacio nal |
| Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios: | Comida a la parrilla, Comida Típica y bebidas | | | |
| Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios | Palos y Leños, La picaderia y La casona de Luis | | | |

Fuente. Elaboración propia.

Carnívoros CyJ SAS es un emprendimiento, creado por Jesús Sanchez, padre de Camilo Andrés Sánchez y la esposa de Andrés, Jineth Guevara en el año 2019; se constituyó como empresa en febrero de 2020 con la razón social actual. La empresa es un restaurante especializado en carne de cerdo al horno; cuenta en la actualidad con 4 sedes en Bogotá ubicadas en Villa del Prado (la primera), Quinta Paredes, Usaquén, y su sede campestre en Cota.

La idea nació por una coyuntura familiar y de salud que obligó al señor Jesús a trasladarse a Bogotá por un año, y generó así mismo que su hijo Camilo regresara al país y se estableciera en esta ciudad; encontraron en esta idea de negocio la mejor forma de reiniciar sus vidas, formando así su hogar y este emprendimiento.

Su categoría está en los restaurantes de categoría de asaderos, las líneas de producto que han manejado hasta el momento son 4 platos fuertes principales, 2 picadas, 2 tipos de sopas, 6 bebidas a elección y es una estrategia que han manejado desde el inicio del restaurante y consideran que les ha dado muy buenos resultados.

Carnívoros considera sus principales competidores; La Picadería; La Casona De Luis y Palos de Leña; todos estos enfocados en el segmento de restaurantes asaderos, que ofrecen carne de cerdo y picadas, los 2dos primeros se encuentran ubicados a las afueras de Bogotá siendo la principal competencia de su restaurante ubicado en Cota y el restaurante Palos de Leña tiene 3 sedes en Bogotá y representa quizá su mayor competencia dentro del área urbana.

Consideran que la estrategia más importante es brindar a los clientes productos de calidad, utilizar las mejores materias primas, y es uno de sus principios clave y diferencial. Así mismo quieren posicionarse como un restaurante que sea referente de la comida colombiana y a futuro esperan tener más sedes en Bogotá y expandirse a las principales ciudades en Colombia.

Estrategias y políticas corporativas

Carnívoros JyC se preocupa por mantener satisfechos a sus clientes y de allí parten sus estrategias; las cuales están basadas en la calidad, asegurando entregar un producto con un diferencial, que les ha permitido posicionarse en un mercado competitivo.

En el aspecto organizacional han creado una estructura administrativa fortalecida que se replica en cada una de sus sedes contando con el personal necesario y las áreas de soporte para su funcionamiento.

En cuanto a mercadeo, han basado sus estrategias en crear espacios y ambientes agradables para los clientes; el 100% de su publicidad se realiza a través de las redes sociales y el voz a voz de sus clientes que cuentan sus buenas experiencias, uno de los factores que generó mayor publicidad positiva, fue cuando los visitó Tulio, quien los recomendó en sus canales y esto disparó las visitas de los clientes, situación que les dio un posicionamiento en la mente de los clientes, como un restaurante de referencia dentro del segmento de los asaderos.

De igual forma como todas las empresas durante la pandemia tuvieron que migrar hacia los domicilios y es un canal que siguen ajustando y mejorando, ya que encontraron allí un segmento importante que no quieren dejar de atender.

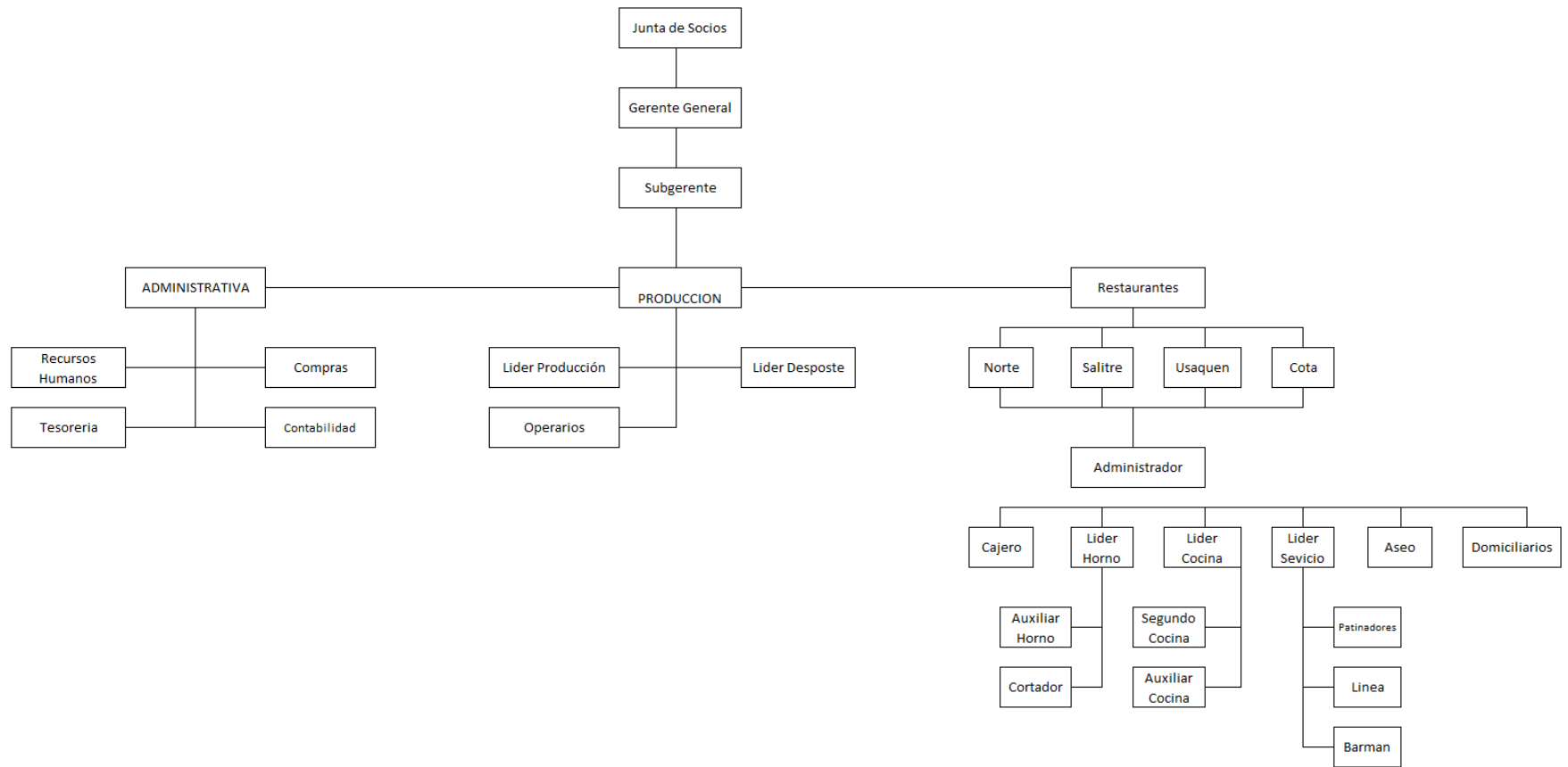
A nivel comercial sus estrategias han sido, maximizar sus inversiones y sin sacrificar nunca la calidad, buscan tener proveedores que les garanticen estos atributos, distribución de una marca exclusiva de cerveza; a futuro esperan tener criaderos propios, para seguir ofreciendo la mejor carne y mantener una ventaja competitiva en el mercado actual.

En el área de recursos humanos, están trabajando porque sus empleados se capaciten, que crezcan personal y profesionalmente, así como ha crecido el negocio y para esto tienen proyectos que pronto serán implementados.

Organigrama

Figura 1

Organigrama



Fuente. Elaboración propia

5. ANÁLISIS FINANCIERO

Si bien el restaurante Carnívoros dio inicio a su actividad desde hace 5 años, sólo hasta febrero de 2019 se formalizó de manera legal, por ello el análisis financiero se realiza con los años 2019 y 2020.

Tabla 2.

Información financiera del 1 de enero de 2019 a 31 de diciembre de 2020

| EMPRESA: Carnívoros CYJ S.A.S. | | |
|---|---------------|---------------|
| NIT: 901.365.667-7 | | |
| Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles o Millones de COP. MARCAR EN ROJO CUAL) | 2019 | 2020 |
| INFORMACION INICIAL | | |
| TOTAL ACTIVOS | 330.000.000 | 408.712.247 |
| PATRIMONIO | 198.745.789 | 226.745.789 |
| INGRESOS OPERACIONALES | 1.845.622.765 | 2.187.888.296 |
| UTILIDAD BRUTA | 676.854.785 | 1.069.840.087 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 86.196.906 | 221.061.648 |
| GANANCIAS Y PERDIDAS | 77.876.361 | 211.745.789 |
| COSTOS | 1.168.767.980 | 1.118.048.209 |
| GASTOS | 590.657.879 | 848.778.439 |
| EBITDA | 90.017.438 | 226.445.946 |

Fuente. Elaboración propia.

Activos: Para el año 2020 presentaron activos de COP \$408,71 millones presentando leve disminución del 3% frente a los activos del año 2019 donde se ubicaron en COP \$421,11 millones. En el 2020 el activo corriente representa el 55% del activo mientras que el activo no corriente participa con el 45%.

Las cuentas más importantes del activo son propiedad planta y equipo (45%) y efectivo (28%).

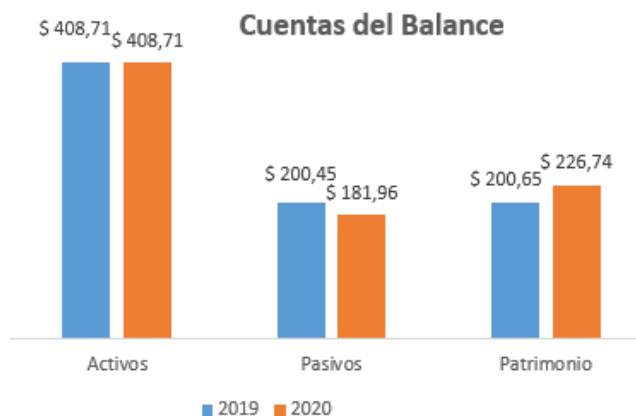
Pasivos: Para la vigencia 2020 se presenta una reducción del 9% al pasar de COP \$200,45 millones en 2019 a COP \$181,96 millones en 2020. El pasivo se encuentra concentrado 100% en el corto plazo.

La cuenta más representativa de este rubro es impuestos corrientes por pagar (68%).

Patrimonio: Para el 2020 presenta leve incremento del 3% al pasar de COP \$220,65 millones en 2019 a COP \$226,74 millones en 2020.

Figura 2.

Cuentas del balance



Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al estado de resultados, se observan importantes crecimientos para el año 2020 respecto al año 2019. Lo anterior producto de una reorganización administrativa y el eficiente manejo de la pandemia.

El año 2020 fue un año atípico para el mundo, a razón de la crisis económica ocasionada por la pandemia, muchos empresarios se vieron obligados a implementar nuevas estrategias para seguir a flote en el negocio. Carnívoros no fue la excepción, gracias a la importante gestión de marketing, implementación de domicilios y beneficios para los empleados, Carnívoros no solo logró sobrevivir a la pandemia sino, ganar terreno en el sector y obtener importantes resultados.

Ingresos: Para el año 2020 se evidencia incremento del 19% en los ingresos operacionales al pasar de COP \$1.845,62 millones en 2019 a COP \$2.187,88 millones en 2020 (\$342,26m).

Costos: Al cierre del 2020, Carnívoros presenta disminución de sus costos del 4% respecto a los del año 2019.

Gastos operacionales: Al cierre del 2020, se observa crecimiento del 44% respecto a los gastos del 2019. Esta importante variación obedece a los honorarios producto de la reorganización administrativa, apertura de la sede campestre e implementos de bioseguridad.

Utilidad operacional: Este importante rubro, al cierre del 2020 presentó crecimiento superior al 100% al pasar de COP \$86,19 millones en 2019 a COP \$221,3 millones en 2020.

Utilidad Neta: Si bien para el 2020 los gastos no operacionales presentaron incremento del 15%, la utilidad neta no se vio afectada al contar con eficientes márgenes operativos. De esta manera presenta incremento superior al 100% respecto al año 2019 (\$133,87m).

Figura 3

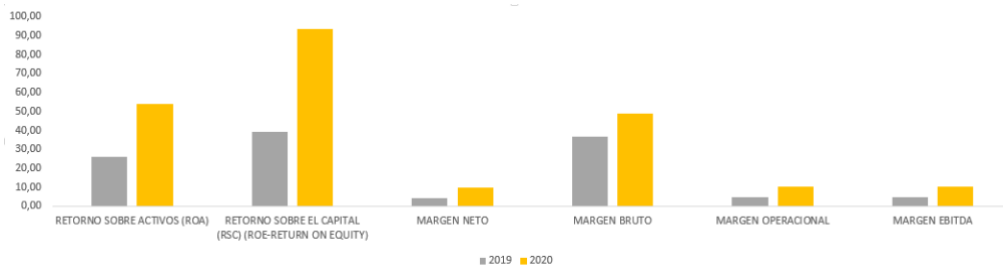
Estado de resultados



Fuente. Elaboración propia.

Figura 4

Ratios de gestión



Fuente. Elaboración propia.

Los importantes resultados para el 2020 se ven reflejado en la gráfica anterior, para comenzar el ROA da cuenta del crecimiento en la efectividad de los activos para generar utilidades para el año 2019 se encontraba en una ratio de 26,12% y el mismo paso a 54,09% en 2020. Algunos de los aspectos que permitió dicho crecimiento fue la apertura de nuevas sedes.

En cuanto al RSC se observa que, gracias a la utilidad presentada, el patrimonio acumulado llega a generar utilidad del 93% en el año 2020, presentando crecimiento superior al 50% respecto al año 2019.

El margen operacional siendo este uno de los más importantes, se ubica en el 10% para el año 2020 vs 5% del año 2019, teniendo en cuenta que dicha ratio se ubicó en orden de hasta el 9% para el sector, el resultado obtenido por Carnívoros es sobresaliente.

Tabla 3.

Perfil financiero

| PERFIL FINANCIERO | | |
|---|-------|-------|
| INDICADORES | 2019 | 2020 |
| CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES | | |
| RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA) | | 54,09 |
| RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY) | 39,18 | 93,38 |
| MARGEN NETO | 4,22 | 9,68 |
| MARGEN BRUTO | 36,67 | 48,90 |
| MARGEN OPERACIONAL | 4,67 | 10,10 |
| MARGEN EBITDA | 4,88 | 10,35 |

Fuente. Elaboración propia.

Margen EBITDA, para el 2020 se ubica en el 10,35% con un crecimiento aproximado del 50% frente al año 2019. Con un año de pandemia y empresas con la misma actividad y EBITDA de 13%, Carnívoros muestra un resultado favorable para la industria de restaurantes, asimismo se compara positivamente incluso con restaurantes de mayor trayectoria y reconocimiento.

6. ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)

6.1 Introducción

El éxito de la correcta aplicación del modelo RISE depende de la integridad de la información brindada por la organización objeto de consultoría, para este proceso se prepararon una serie de preguntas realizadas a Carnívoros JyC, las cuales fueron respondidas de forma objetiva entendiendo sobre todo que se trata de una organización aún en crecimiento con muchos aspectos a mejorar y destacando tanto los aspectos positivos como los negativos en procesos de nivel interno y externo.

La calidad de la información obtenida es de vital importancia ya que por medio de esta se tiene un concepto detallado del estado actual de la organización y se genera una valoración más aproximada a la realidad; con el fin de impactar de forma positiva en la sostenibilidad empresarial y mejorar su desempeño en diferentes frentes.

Entendiendo lo anterior, en el presente documento se realiza de forma íntegra la aplicación del modelo RISE; por medio de la evaluación de los nueve factores que lo componen, analizándolos desde las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica seleccionando el nivel en el cual se encuentra la empresa según la información facilitada por Carnívoros JyC.

Posterior a este proceso se profundiza sobre los resultados obtenidos en cada uno de los descriptores que componen los factores con el fin de priorizar cuáles de estos deben ser tenidos en cuenta para procesos correctivos y del mismo modo identificar en cada caso los riesgos, las fortalezas, las debilidades y las oportunidades de la organización que puedan ser direccionadas en un futuro para aplicar cada vez mejores prácticas y establecer un componente base para los futuros procesos estratégicos de la compañía a corto, mediano o largo plazo.

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

Las primeras impresiones sobre los resultados obtenidos de Carnívoros JyC presentan a una empresa que se encuentra en un nivel 3 de maduración. Lo anterior con base en los resultados obtenidos en cada uno de los factores donde finalmente muestra una empresa en desarrollo y crecimiento constante.

El factor con mejor promedio es “Reconocimiento” (86%) esto obedece a las buenas prácticas entorno a lo que es felicidad en el trabajo, conciencia ambiental, motivación y valoración en el trabajo. Para Carnívoros su recurso más importante son los empleados, por ello sin aún ser una empresa altamente estructurada, cuentan con estrategias que les permite conformar un equipo de trabajo poderoso y motivado capaces no sólo de atender más de 1.200 personas en un fin de semana, sino de capacitarse constantemente, asegurar niveles educativos como técnicos o tecnólogos y velar por el bienestar de las familias de cada uno de los empleados.

Los siguientes factores con promedio regular son “Procesos Colaborativos y Cultura Organizacional” (61% y 60% respectivamente). En cuando a los procesos colaborativos se puede mencionar que Carnívoros viene trabajando de la mano con algunos Stakeholders con el objeto de intercambiar conocimientos y crear sinergias y relaciones más redituables. Los empleados de Carnívoros cuentan con prestaciones de ley y la empresa viene trabajando en temas de recursos humanos para fortalecer esta área. Respecto a la cultura organizacional, se destaca además de la reciente contratación de la persona de recursos humanos, la conciencia ambiental en cada uno de sus stakeholders, el interés continuo de mejorar procesos y que sus implementos sean más amigables con el medio ambiente. Es de notar que teniendo en cuenta el nivel de maduración de la empresa, estas mejoras hasta ahora se están implementando, no obstante, se detecta la importancia que las mismas tienen para sus dueños.

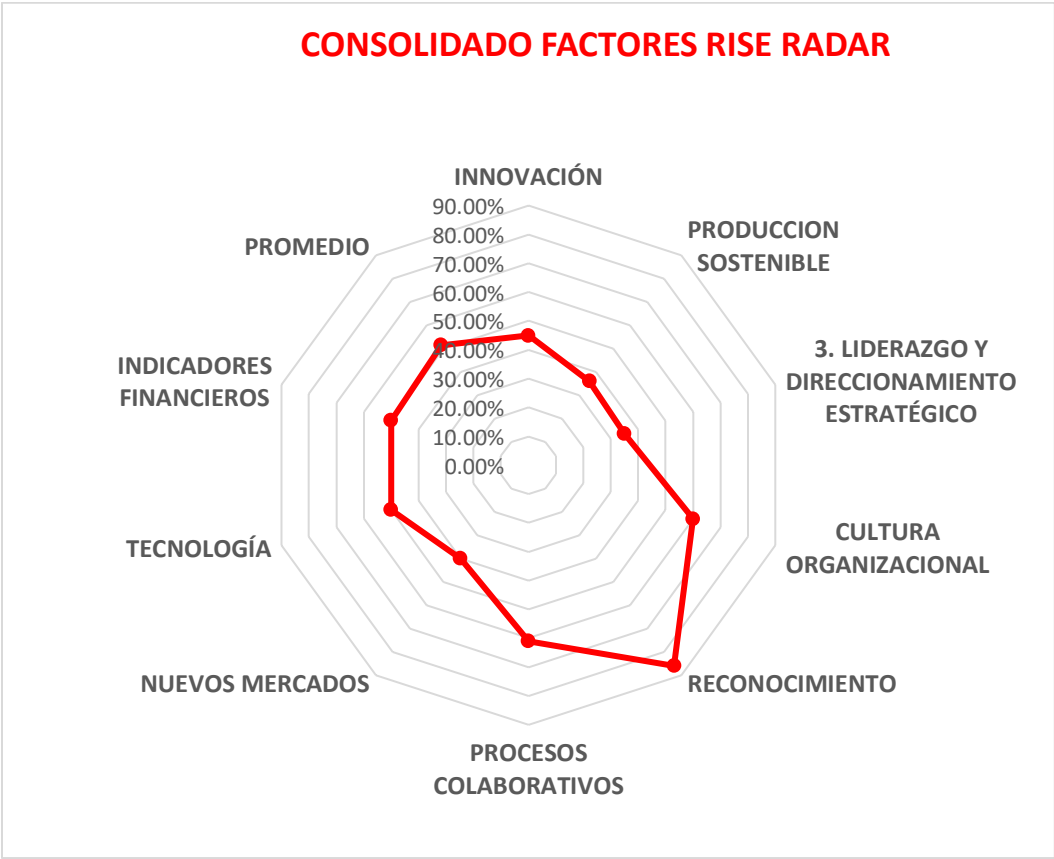
Factores como Tecnología e indicadores financieros presentan un promedio del 50%. Lo anterior teniendo en cuenta que, si bien Carnívoros ha implementado acciones para mejorar en aspectos tecnológicos, los mismo aún son insuficientes para ser una herramienta destacada de la empresa. En cuanto a los indicadores financieros, se observa una notable mejora en el último año de evaluación, no obstante, dado que la empresa cuenta con información financiera sólo de los últimos 2 años, ubicarla en un nivel superior al tres sería demasiado optimista para la presente evaluación.

Los factores de Innovación, Liderazgo y Direccionamiento Estratégico; y Producción Sostenible (Promedio de 45%, 35% y 30,5% respectivamente) son motivo de preocupación dada su baja ponderación. En cuanto a la innovación, se puede apreciar que la empresa si bien cuenta con la conciencia ambiental y la importancia de la misma, no tiene un enfoque definido para incluirla en sus planes de innovación, tampoco hasta el momento cuenta con expertos que puedan elaborar la estrategia. El liderazgo y direccionamiento estratégico de Carnívoros está basado en la importancia de incrementar las ventas, lo cual hasta el momento es su único aspecto para medir el éxito de la empresa, sin embargo,

es importante mencionar que la compañía conoce la importancia de otros aspectos como la información documentada, el empalme constante entre la situación del negocio y la del mercado; y la necesidad de consultar con expertos que puedan aportar a la mejora continua del modelo de negocio. Se evidencia que no hay un proceso establecido para fijar aspectos diferentes a las ventas, lo cual es de alta importancia por el impacto que puede causar con el tiempo.

Finalmente, la producción sostenible es el factor que mayor preocupación causa por su bajo promedio, esto se da porque Carnívoros tiene procesos definidos de manera sostenible, no cuentan con certificaciones o reconocimientos que los encaje en este factor. La empresa indica que es algo que comenzaran a desarrollar a corto plazo, teniendo en cuenta que se encuentran en un momento de estandarización de la marca, sin embargo, se menciona que vienen trabajando para contar con su propio desposte de res y cerdo, lo que les permitirá garantizar una producción más sostenible.

Figura 5.
Consolidados factores RISE



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2021)

Los riesgos identificados se listan como (figura 6):

El factor de producción sostenible tal como el de liderazgo y direccionamiento estratégico representan los factores con mayores riesgos dentro todos los que fueron evaluados, tal como se mencionó en el análisis general.

El factor de producción sostenible muestra la ausencia de procesos y políticas encaminadas a una empresa ambientalmente responsable, aunque se encuentran en la búsqueda y adquisición de tecnología que impacte positivamente en el ambiente, como la consecución de hornos más eficientes y menos contaminantes; es evidente la ausencia de estrategias que deberían ser prioridad en una empresa y más aún si hablamos de una que se encuentra en el sector de alimentos, como lo es Carnívoros J&C; importante la concientización en cuanto a los ahorros de agua y energía, así como abordar el tema de los vertimientos y definitivamente buscar certificaciones ambientales se convierten en aspectos muy importantes a revisar.

En cuanto al factor de liderazgo y direccionamiento estratégico, es prioritario y de atención urgente, ya que en él se encuentra la base de la planeación y estrategias a implementar para que el restaurante continúe su proceso de madurez y pase de nivel en desarrollo a destacado.

Las variables como no tener en cuenta el entorno, y solo enfocarse en las ventas, debilitan la estructura de la empresa , ya que no se tienen en cuenta hechos políticos, culturales y de mercado tales como, los que han manifestado los clientes de manera reciente y de forma constante, sobre problemas en el servicio y desmejora en la calidad de los productos que ofrecen, lo cual no refleja la visión y la misión del restaurante, que aunque no existen documentadas , sus líderes quieren plasmar como eje de apalancamiento para su expansión en el corto, mediano y largo plazo. El continuar vigentes y lograr expandirse como lo desean Camilo y su esposa requiere de inversión en estandarizar sus procesos, políticas, documentar elementos estructurales básicos como los principios y los valores, socializarlos con sus empleados y sus socios estratégicos, así como lograr certificaciones claves en una empresa que quiere tener un reconocimiento de talla mundial

Todo lo anteriormente expuesto hace de estos 2 factores los riesgos críticos de la empresa que amenazan ese crecimiento sólido que han tenido hasta el momento y dejan muy clara la urgencia de la inversión en innovación y desarrollo sostenible enmarcados en un planteamiento estratégico que mantenga su crecimiento en ventas y la apertura de nuevos mercados.

Como fortalezas se pueden identificar (figura 6):

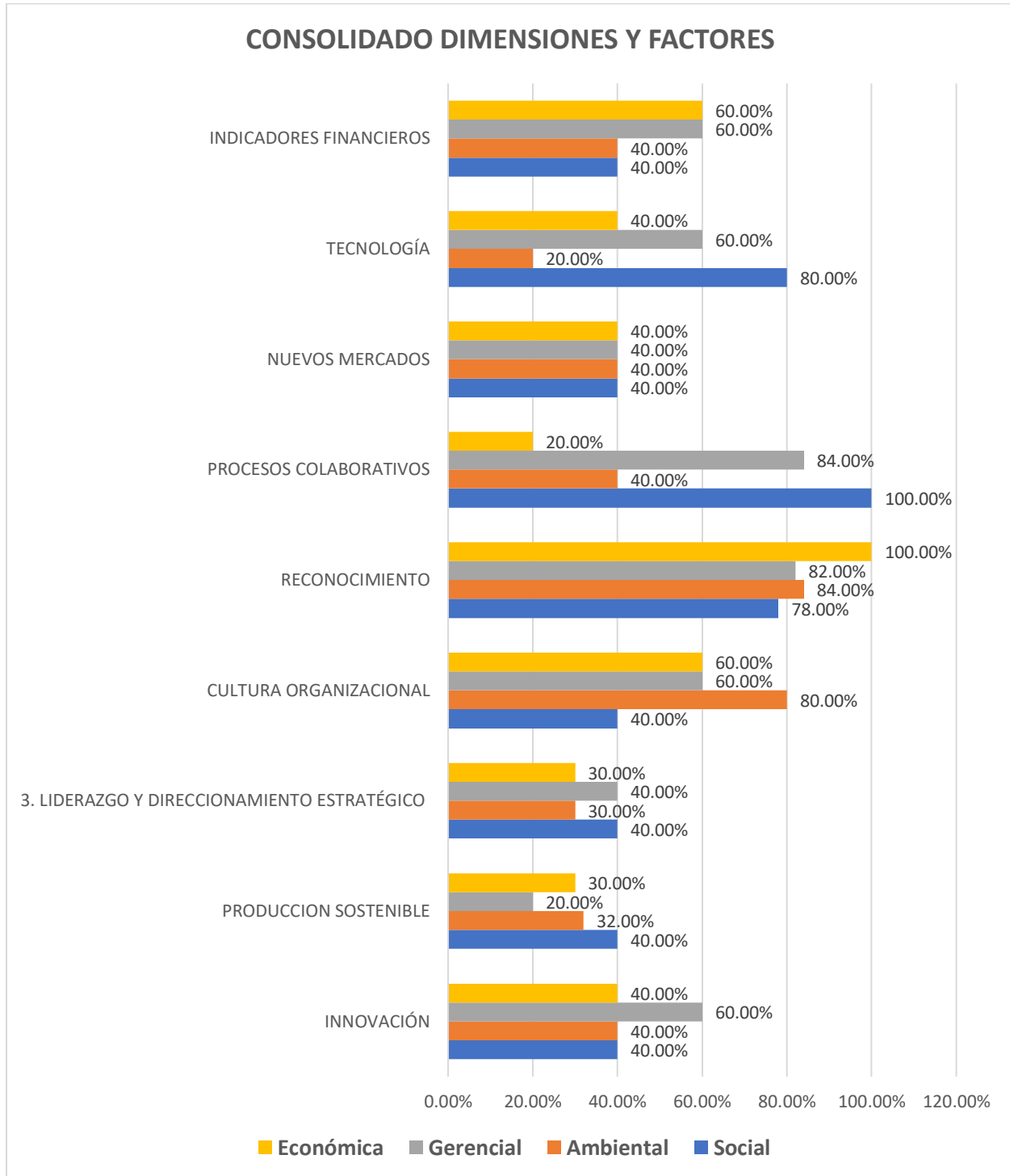
El factor de reconocimiento es una de las mayores fortalezas de la empresa y esto se basa en cómo se valora el trabajo de los empleados, no solo en su remuneración económica, sino también en los permisos y espacios donde la empresa exalta su trabajo, de igual forma se evidencia la promoción que Carnívoros J&C hace para incentivar en sus empleados su formación, desarrollo y crecimiento personal, lo cual es un elemento motivador y debe generar un muy ambiente de trabajo.

Se constituye en un factor de apalancamiento, ya con el proyecto de creación de un área de recursos humanos, estos procesos estarán dentro de las políticas y estrategias, que fomentarán el desarrollo de un buen equipo de trabajo con sentido de pertenencia y compromiso en la ejecución de los planes en innovación y desarrollo sostenible que requiere implementar la empresa.

Así mismo el factor de Procesos Colaborativos, también se constituye en una de las fortalezas que se deben utilizar para el éxito de los planes a futuro, el modelo de alianzas estratégicas con proveedores, así como la integración vertical en la que está trabajando la compañía en cuanto a sus cadena de abastecimiento puede ser un eje determinante en la consecución de las metas planteadas a futuro y en una estrategia ganadora para el proceso de expansión que plantea Carnívoros J&C, sin lugar a dudas las oportunidades que podrían tener en el mercado con el aprovechamiento de esta estrategia, sin olvidar la alineación y ruta de mejora de los riesgos evidenciados en este análisis pueden llevar al crecimiento sostenible de Carnívoros J&C.

Figura 6.

Consolidado de factores y dimensiones



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe, et al., (2021)

6.3 Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

6.3.1. Innovación

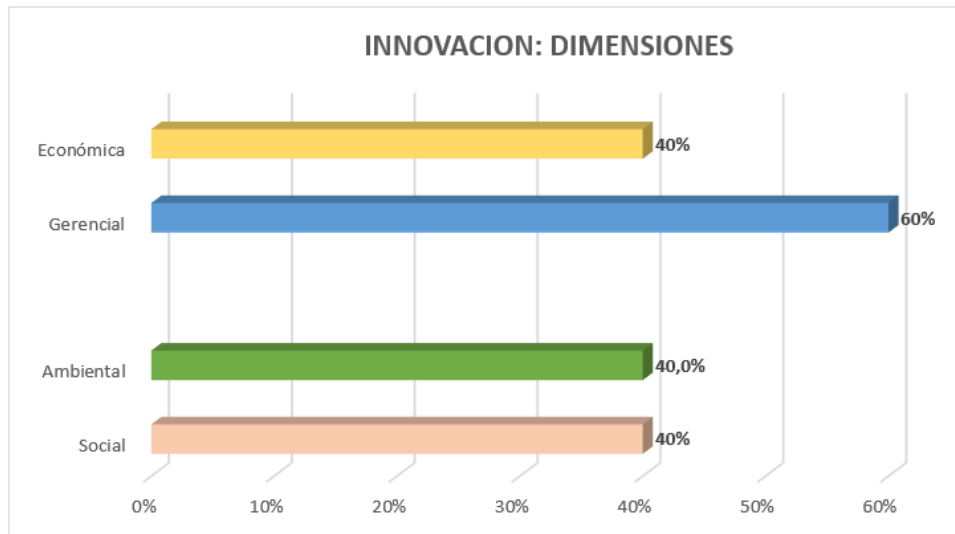
El factor innovación mantiene una relación estable del cuarenta por ciento (40%) en la dimensión social, ambiental y económica. En primera medida la evaluación de la dimensión social demostró que, si se maneja el concepto de innovar y están iniciando planes para mejorar en este factor, pero no lo han llegado a formalizar en la empresa, por lo tanto, los gerentes se encuentran ideando las formas y posibilidades de establecer un nuevo plan de innovación de productos con ideas de culturas en otros países. Por otra parte, la dimensión ambiental demostró resultados enfocados en que, si existe una preocupación por producir nuevos productos que sean cada vez más amigables con el medio ambiente, sin embargo, aún no se ha aplicado algún cambio en la cadena valor de la empresa que incluya planes de ahorro de recursos y cuidado ambiental en las presentaciones de sus productos.

Simultáneamente, la evaluación de la dimensión económica nos arroja resultados en los cuales la gerencia se encuentra evaluando diferentes puntos (creación de materia prima propia y servicio ágil en la entrega de pedidos), con el fin de mirar los aspectos más competitivos y poder replicarlos en todas las sedes actuales. Finalmente, la dimensión que más representó una calificación sobresaliente fue la gerencial (60%), ya que se evidenció la búsqueda y aplicación de técnicas de innovación, que fueron recogidas por aprendizaje y consejos empresariales en visitas de negocio en el extranjero por parte de la gerencia. Estas técnicas se han enfocado en los lineamientos principales de la empresa, las cuales son crear su propia carne orgánica artesanal y establecer un valor diferencial en la entrega de pedidos a domicilio.

Figura 7.

Resultados Factor Innovación

| INNOVACIÓN | | Calificaciones | | |
|------------|--------------------|----------------|-----------|--------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Modo de innovar | 2 | 40% | 45,0% |
| Ambiental | Ecodiseño | 2 | 40,0% | |
| | Economía circular | 2 | | |
| Gerencial | Tipo de innovación | 3 | 60% | |
| Económica | Creación de Valor | 2 | 40% | |



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2021)

6.3.2. Producción Sostenible

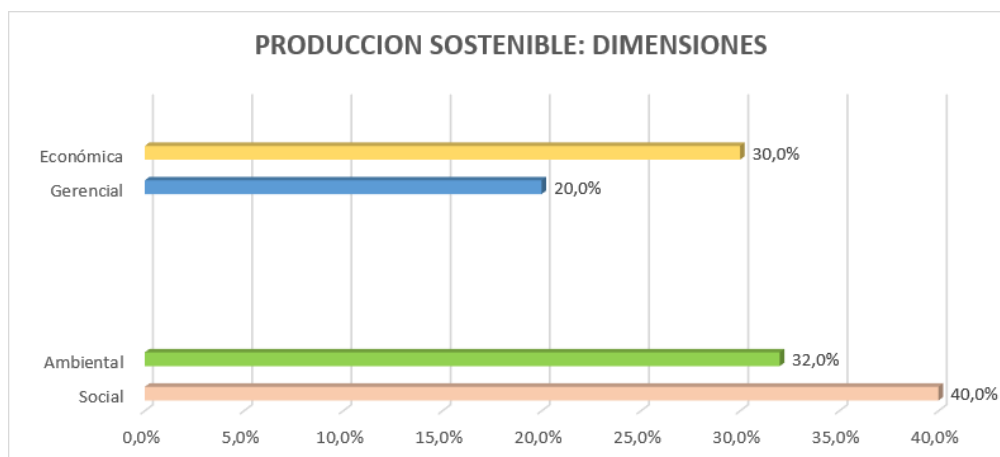
En este factor se destaca principalmente la dimensión social, ya que la empresa tiene un punto claro de producción orgánica artesanal, que le permitirá en un futuro mejorar considerablemente la calidad de sus materias primas principales y así mismo sus productos ofertados. Sin embargo, se evidencia un control bajo en las siguientes tres dimensiones (ambiental, gerencial y económica). A pesar de que se tiene un plan de mejoramiento de producción interesante, se tiene poco registro en algunos puntos de venta (uso eficiente del agua) o nulo de los recursos utilizados en la producción de los puntos de la empresa, lo que exige una mejora si se aspira mejorar sosteniblemente la producción primaria.

Como resultado del ejercicio gerencial y económico, la empresa aún no cuenta con certificaciones ambientales que le ofrezcan valor agregado y están centrados en primera medida a mejorar su calidad de proveedores, adicionalmente no existe actualmente un control de los residuos o programas de reciclaje que permitan apuntar a un esquema de economía circular, sin embargo, la empresa si mantiene un interés en plantearlo de acuerdo con la expansión que les permita el mercado.

Figura 8.

Resultados Factor Producción Sostenible

| PRODUCCION SOSTENIBLE | | | Calificaciones | | |
|-----------------------|---|-------|----------------|-----------|--------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | | Dimensión | Factor |
| Social | Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación | 2 | | 40,0% | 36,0% |
| | Agua- uso eficiente | 3 | 60% | | |
| Ambiental | Aguas residuales | 1 | 20% | 32,0% | |
| | Energía | 2 | 40% | | |
| | Emisiones Atmosféricas | 1 | 20% | | |
| | Residuos sólidos y/o Basuras | 1 | 20% | | |
| Gerencial | Planes, sellos y certificaciones ambientales | 1 | | 20,0% | |
| Económica | Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental | 1 | 20% | 30,0% | |
| | Modelo de negocio que incluye Economía circular | 2 | 40% | | |



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2021)

6.3.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico

Para el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico encontramos una calificación general para el factor del 35% siendo uno de los puntajes más bajos, lo que evidencia ausencia de atención en estas áreas por parte de los líderes de Carnívoros J&C.

En la dimensión social, el descriptor de tendencias sociales es el de menor puntaje con un 20%, esto debido a que en la actualidad no se consulta ningún tipo de fuente bibliográfica ni de otro tipo con referencia al comportamiento actual de las variables del mercado; de acuerdo con lo manifestado por los

gerentes, ellos reconocen que requieren asesoría externa para evaluar todas las variables que influyen de forma directa en el mercado que está su empresa y la importancia de ello.

Con referencia a la dimensión ambiental con un puntaje en promedio del 30% , den donde el descriptor correspondiente a rendición de cuentas sobre el desarrollo sostenible obtiene la calificación más baja 20% y esto corresponde con la inexistencia de informes de desarrollo sostenible, lo cual definitivamente es importante para una empresa que tiene proyectos de expandir su mercado a nivel nacional y con mayor importancia si quiere incursionar en los mercados internacionales y se constituye en el mayor riesgo de este factor.

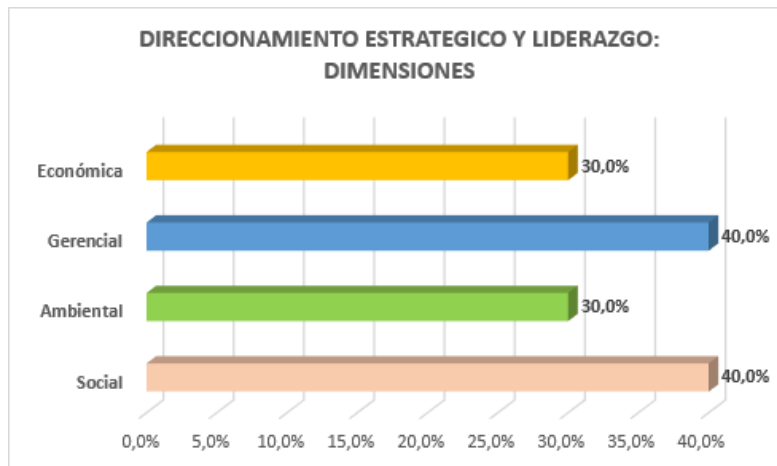
En cuanto a la dimensión económica, también encontramos una puntuación baja, la cual se refiere en primer lugar a que no se tienen en cuenta, ni tienen asesores para evaluar los factores del entorno, dicen que están buscando un consultor para lograr hacer una estandarización, en cuanto a los indicadores financieros no los tienen en cuenta y nos indican que se basan únicamente en las ventas para la toma de decisiones; la calificación en esta dimensión es del 30%.

En general este factor presenta varios descriptores con urgencia de ser atendidos, teniendo aspectos de mejora relevantes con el fin de continuar el proceso de desarrollo que viene construyendo la empresa, dado que requieren una base sólida con un direccionamiento estratégico y estrategias corporativas que se puedan compartir con los colaboradores y con los stakeholders, así mismo entender las variables del mercado que pueden afectarlos, mucho más en este momento con los proyectos de expansión que están trabajando.

Figura 9.

Resultados Factor Liderazgo y direccionamiento

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



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2021)

6.3.4. Cultura organizacional

En el factor de “Cultura Organizacional” se encuentra el descriptor de “Ambiente Laboral” como el mayor riesgo con un puntaje muy bajo de (40%), ya que no se tiene claro un método, procesos o metodologías que permitan identificar a sus dueños como se está dando el ambiente laboral entre sus empleados, como es la imagen o percepción de estos con respecto a las actividades que realizan y, la forma de medirlos o calificar su trabajo para poder determinar para todos planes de bienestar o beneficios por las labores cumplidas al igual que no se especifica la manera en que tratan de entender como sus empleados se sienten dentro de la empresa.

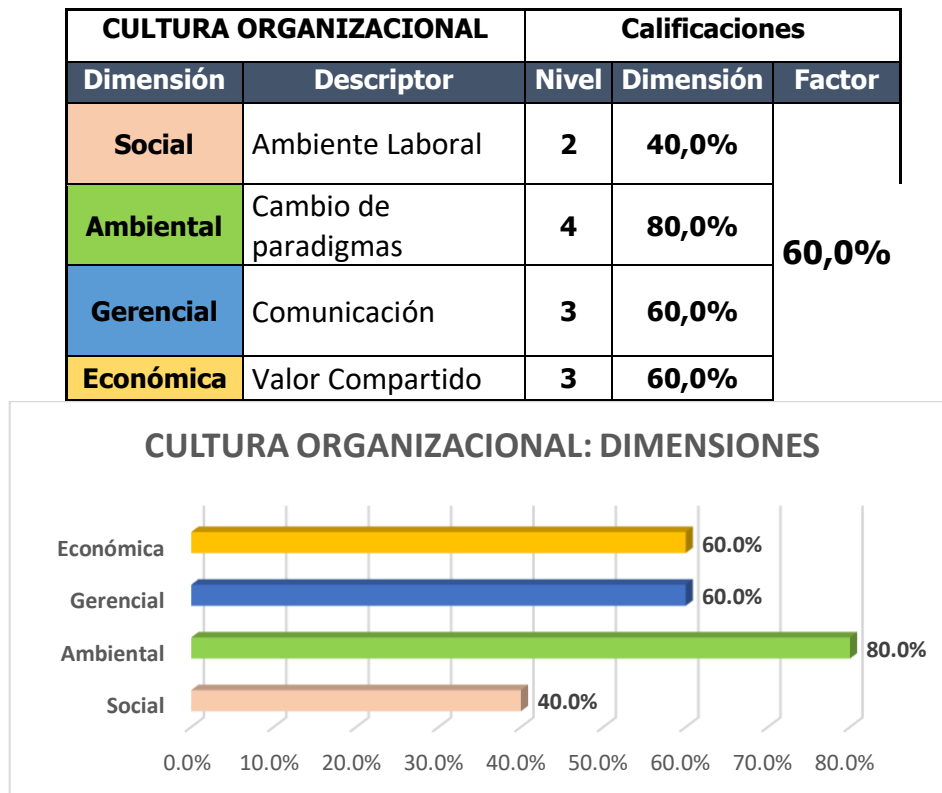
Su mayor fortaleza está en la dimensión “Cambio de Paradigmas” con un porcentaje del 80% ya que la empresa se esfuerza en detectar la necesidad de un liderazgo ético dentro de la compañía donde los líderes se preocupan por ser formadores de valores a través del ejemplo e instrucción; se evidencia un estilo de liderazgo en el que la visión ética, sistémica e integradora son unas de las principales aptitudes que los dueños quieren poner en la práctica. Se han desarrollado teorías de liderazgo centradas no tanto en los rasgos o comportamientos de los líderes de su equipo, sino en la relación entre sus líderes de áreas y sus compañeros.

Con un 60% encontramos a los descriptores “comunicación” y “valor compartido” se observa que la comunicación gerencial no cumple en su totalidad con el objetivo de aumentar la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles

jerárquicos de la organización, en este sentido se tiene un proceso de generación, intercambio y análisis de información deficiente al no contemplar de una manera clara la coordinación efectiva entre áreas. En la “Dimensión Económica” podemos indicar que no es suficiente con que la empresa se esfuerce por responder por las necesidades de la plantilla laboral sino también que la empresa enfoque sus estrategias para suplir las necesidades de sus trabajadores de una manera innovadora creando oportunidades en su modelo de negocio que retribuya ganancia a la empresa. Es por esto que el valor compartido, debe ser usado para que la empresa tenga éxito económico y al mismo tiempo adopte una responsabilidad, con su personal. Falta identificar claramente la importancia que tiene la responsabilidad social corporativa. Además, la manera en que se debe crear el valor compartido dentro de la empresa y finalmente la situación actual del valor compartido en su equipo de trabajo.

Figura 10.

Resultados Factor Cultura Organizacional



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2021)

6.3.5. Reconocimiento

En el factor de “Reconocimiento” se destaca el descriptor de “felicidad en el trabajo” como su mayor riesgo con un puntaje relativamente bajo en comparación con los demás (78%), esto debido a que Carnívoros entiende la importancia de propiciar un grado óptimo de motivación en sus empleados en un entorno en el que se sientan cómodos laborando, pero actualmente sus procesos de medición de felicidad no están estructurados completamente y no los tienen reportados de ninguna manera. Sin embargo, en este momento están incorporando el área de recursos humanos con el fin de hacer estas mediciones mucho más formales y tenerlas reportadas.

Por otro lado, su mayor fortaleza está en la dimensión “económica” la cual se destaca con un 100% ya que las políticas de salario van de acuerdo a las habilidades, conocimientos profesionales, la experiencia en el cargo y su desempeño en la empresa; factores que van determinando un mejor salario a lo largo del tiempo.

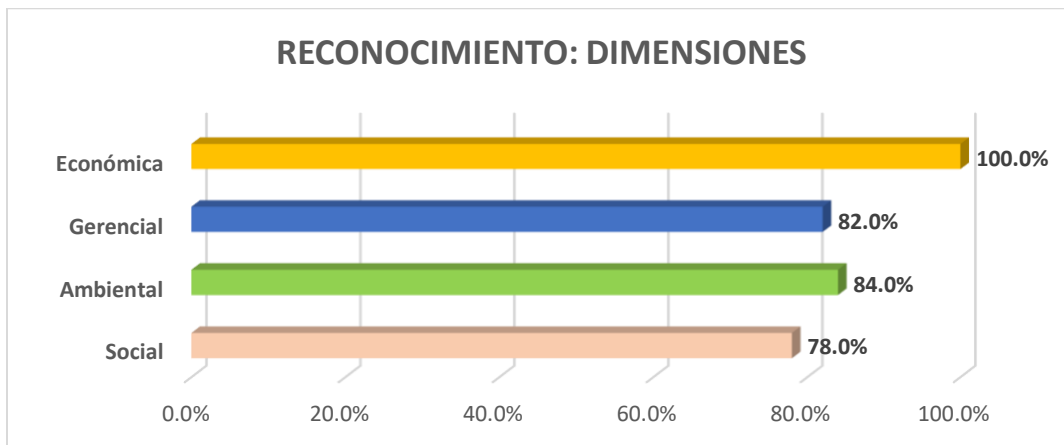
Del mismo modo, en la dimensión “Gerencial” sus prácticas actuales le otorgan un puntaje de 82% ya que buscan motivar a sus empleados flexibilizando el tiempo de ingreso y salida con respecto a su horario habitual y ofreciéndoles días de compensación según el rendimiento de los mismos. Además, tienen un plan de bienestar con salidas recreativas para llevar a las familias de los trabajadores a una finca rentada con recursos de la organización. Esto puede ser visto como una oportunidad para mejorar sus prácticas motivacionales y no solo acciones relacionadas con el horario laboral.

Finalmente, con respecto al descriptor de “Trabajador con consciencia ambiental”, la empresa obtiene un 84% ya que los empleados tienen una plena consciencia ambiental de su entorno, y al tratarse de un restaurante todos trabajan en conjunto para reciclar de la mejor manera los diferentes residuos que se generan, del mismo modo, están abiertos a escuchar las iniciativas de sus empleados para mejorar en estos aspectos como es el caso de un proyecto que están comenzando en la empresa para reutilizar las cenizas de los hornos como abono. Sin embargo, actualmente no hay un proceso de retroalimentación periódico para estas propuestas.

Figura 11.

Resultados Factor Reconocimiento

| RECONOCIMIENTO | | Calificaciones | | |
|----------------|--------------------------------------|----------------|-----------|--------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Felicidad en el trabajo | 3,9 | 78,0% | 86,0% |
| Ambiental | Trabajador con consciencia ambiental | 4,2 | 84,0% | |
| Gerencial | Practicas de motivación | 4,1 | 82,0% | |
| Económica | Valoración en el trabajo | 5 | 100,0% | |



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2021)

6.3.6. Procesos colaborativos

En el factor de “Proceso colaborativos” se destaca fuertemente el descriptor de “asociatividad” como su mayor fortaleza con un puntaje del 100% ya que Carnívoros trabaja enérgicamente con sus aliados e incluso con proyectos a largo plazo para maximizar su promesa de valor; evidencia de esto, en el caso de los proveedores, fueron prácticamente los únicos clientes que pudieron sostener sus pedidos durante la emergencia sanitaria del 2020, del mismo modo, están implementando capacitaciones con inversión en equipos para que ellos innoven y agilicen sus procesos de producción ya que actualmente son muy artesanales (envueltos y arepas de Boyacá) y morcilla (cabeza), entre otros.

Uno de los puntajes más bajos se obtuvo en el descriptor de “Voluntariado corporativo” de la dimensión “económica”, en el cual la empresa obtiene un 20% debido a que hoy en día la organización no tiene concebido trabajar con voluntariado, esto se entendería como una oportunidad ya que la organización

puede consolidarse en el futuro como una compañía con conciencia social si se implementa este tipo de acciones.

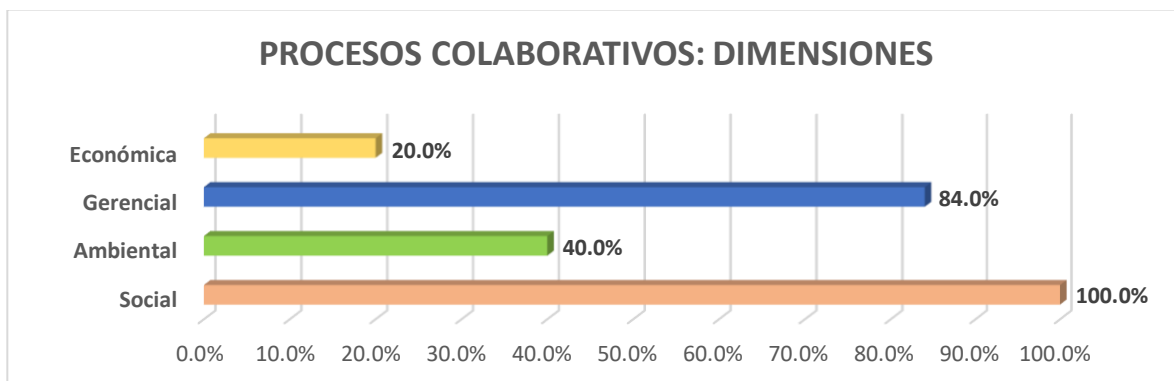
Uno de los grandes riesgos se presenta en la dimensión “ambiental” (40%), puesto que la empresa no cuenta con un área dedicada a la salud ocupacional, y del mismo modo, no todos los trabajadores cuentan con todas las prestaciones de ley; ya que algunos son extranjeros y la empresa está buscando legalizar su situación en el país. Esto se consolida como un riesgo porque la salud ocupacional en las organizaciones es un área de altísimo valor en el bienestar de los empleados y el no tenerla constituye una posibilidad de que se produzca alguna situación perjudicial para los trabajadores que se podría haber evitado.

Finalmente, en el descriptor de “Acuerdos- Negociación- Consensos” Carnívoros obtiene un puntaje de 84% ya que la empresa genera acuerdos y consensos que se formalizan basados en intereses mutuos por medio de consorcios y alianzas temporales; sin embargo, aún se encuentran trabajando en temas de innovación para fortalecer esos consensos entre las partes a largo plazo.

Figura 12.

Resultados Factor Procesos Colaborativos

| PROCESOS COLABORATIVOS | | Calificaciones | | |
|------------------------|----------------------------------|----------------|---------------|--------------|
| Dimensiones | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Asociatividad | 5 | 100,0% | 61,0% |
| Ambiental | Seguridad en el Trabajo | 2 | 40,0% | |
| Gerencial | Acuerdos- Negociación- Consensos | 4,2 | 84,0% | |
| Económica | Voluntariado corporativo | 1 | 20,0% | |



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe, et al., (2021)

6.3.7. Nuevos mercados

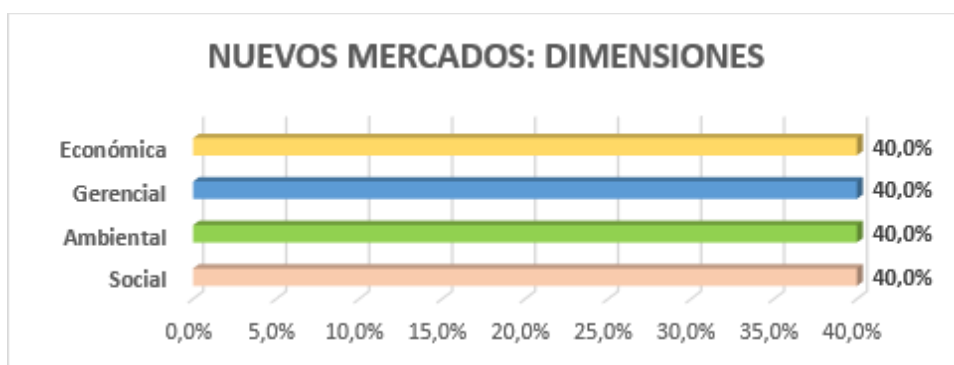
En cuanto al factor de Nuevos Mercados todas las dimensiones se encuentran en el nivel 2 siendo la calificación general de este un 40%, en la dimensión social la empresa se encuentra escalando en nuevos mercados locales y tiene proyecciones a futuro para incursionar en el mercado nacional e internacional, con referencia a la dimensión ambiental, actualmente no hay un plan estratégico documentado, sin embargo se están trabajando iniciativas aisladas para la sostenibilidad ambiental como lo es adquirir e implementar hornos de última tecnología, más eficientes y que minimicen el consumo de madera.

En la dimensión gerencial encontramos que se están enfocando en la expansión y para esto tienen planteadas estrategias cuyo fin es aprovechar la sostenibilidad y la innovación, para lograr ese objetivo; así mismo y relacionado con el descriptor anterior, para Carnívoros J&C es muy importantes la dimensión económica ; en el último año abrieron 2 nuevas sedes y están pensando en abrir 2 más a nivel local; para los mercados nacional e internacional se encuentran evaluando el mejor modelo para el negocio, ya sea sociedades o franquicias.

Figura 13.

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% | 40,0% |
| Ambiental | Mercados Verdes | 2 | 40,0% | |
| Gerencial | Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados | 2 | 40,0% | |
| Económica | Estrategia comercial | 2 | 40,0% | |



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2021)

6.3.8. Tecnología

En el factor de “Tecnología” se encuentra el descriptor de “Tecnologías Limpias” como el mayor riesgo con un puntaje muy bajo de (20%), ya que no se observa claramente un plan que demuestre que se entiende y se implementan las ventajas de que permiten reducir la contaminación en el ambiente natural y la producción de desechos, además de incrementar la eficiencia de la utilización de recursos naturales, como el agua y la energía. A partir de esta definición no se evidencian los beneficios económicos, optimización de costos y la mejora competitiva de sus productos por medio del uso de Tecnologías limpias.

Su mayor fortaleza está en el descriptor “Democratización de la Tecnología” con un porcentaje del 80% ya que se entiende la demanda tecnológica para la operación de la empresa, desde el desarrollo de productos, lanzamientos comerciales, manufactura, servicio al cliente, etc., y que requieren tecnologías para adaptarse rápidamente a los mercados cada vez más cambiantes. Esto ha sugerido para la empresa una presión hacia la adaptación y competitividad. Por medio de la democratización de la tecnología la empresa implica la necesidad de tener acceso amplio a conocimientos y oportunidades, así como a herramientas comerciales que potencialicen el negocio sin necesidad de capacitación extensa o costosa. Con el objetivo de equilibrar la balanza competitiva por medio de la digitalización y re- pensamiento del modelo de negocio

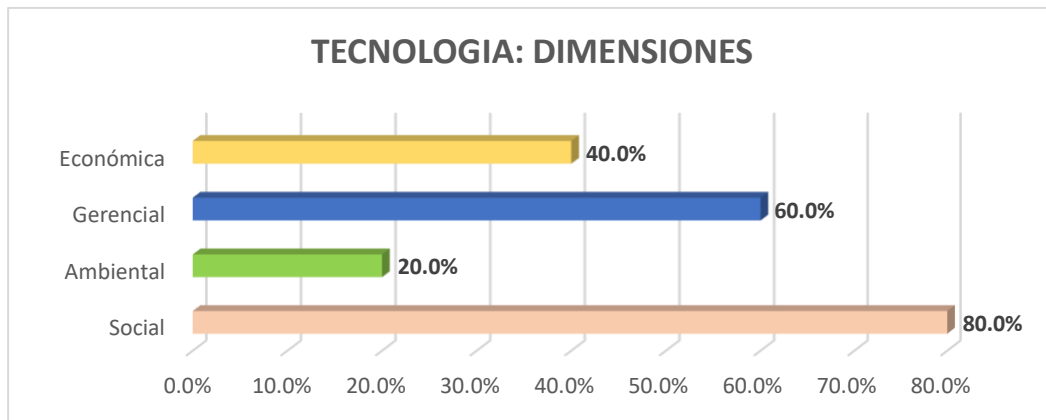
Vemos con un nivel de porcentaje bajo (40%) al descriptor “Transferencia tecnológica” Donde el objetivo de la transferencia tecnológica sea el impulsar el desarrollo mediante el acceso al conocimiento y experiencia de instituciones de investigación, innovación y desarrollo. Por lo que es necesario para la compañía desarrollar más variedades y tecnologías para impulsar el negocio.

La Prospectiva Tecnológica de la compañía con un 60% demuestra que la empresa está trabajando en un proceso colectivo de análisis y comunicación entre expertos de distintas disciplinas para identificar los componentes más probables de escenarios futuros: las proyecciones tecnológicas, sus efectos sociales y económicos, los obstáculos y las fuerzas que operan a favor.

Figura 14.

Resultados Factor Tecnología

| TECNOLOGÍA | | Calificaciones | | |
|------------|----------------------------------|----------------|-----------|--------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Democratización de la Tecnología | 4 | 80,0% | 50,0% |
| Ambiental | Tecnologías limpias | 1 | 20,0% | |
| Gerencial | Prospectiva | 3 | 60,0% | |
| Económica | Transferencia tecnológica | 2 | 40,0% | |



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2021)

6.3.9 Indicadores financieros

El factor de indicadores financieros permite tener una visión de la situación financiera de la empresa desde sus principales aspectos, tales como la liquidez, la eficiencia, el desempeño y el endeudamiento. Carnívoros es una empresa que ha venido creciendo en ventas, gracias a sus estrategias de expansión y publicidad, la marca se ha hecho más conocida y con ello sus resultados financieros han sido óptimos.

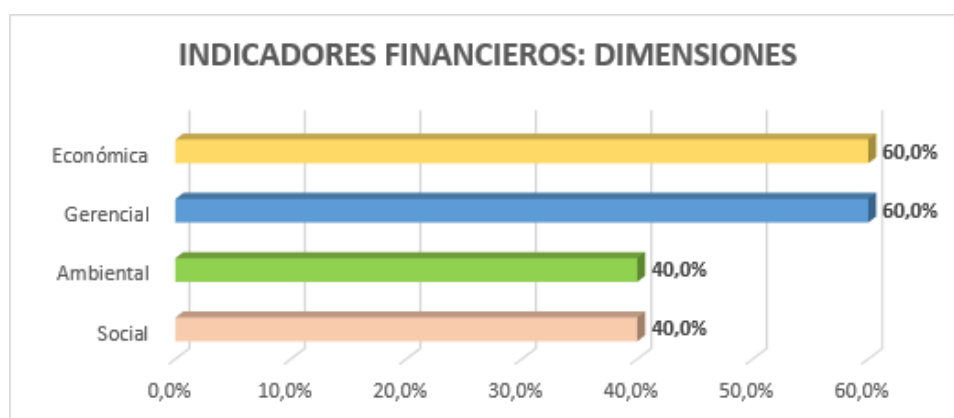
Carnívoros al cierre del 2020 no presenta problemas de liquidez, de tener que cubrir sus deudas de corto plazo puede hacerlo sin mayor inconveniente. En cuanto al endeudamiento, se destaca que no presentan deuda con entidades financieras, su pasivo básicamente se encuentra en proveedores y costos y gastos por pagar provenientes de bienes y servicios. Los costos de los últimos dos años se encuentran en un promedio del 55%, para el año 2020 el margen de costos/ingresos fue del 51%.

El margen neto se situó en el 4% y 10% para el 2019 y 2020 respectivamente, el margen del 2019 se encuentra dentro del promedio del mercado, sin embargo, el margen presentado en el 2020 se encuentra muy por encima del promedio, aun siendo un año atípico y con aspectos importantes como que Carnívoros no recurrió a despidos.

Figura 15.

Resultados Factor Indicadores Financieros

| INDICADORES FINANCIEROS | | Calificaciones | | |
|-------------------------|---|----------------|-----------|--------------|
| Dimensión | Descriptor | Nivel | Dimensión | Factor |
| Social | Impacto en la Sociedad | 2 | 40,0% | 50,0% |
| Ambiental | Protección y/o recuperación del entorno | 2 | 40,0% | |
| Gerencial | Valor Agregado (EVA) | 3 | 60,0% | |
| Económica | Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el ultimo año fiscal | 3 | 60,0% | |



Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2021)

En el aspecto social y ambiental, Carnívoros está planteando invertir tanto en stakeholders como en la mejora de los impactos ambientales de sus procesos, por ello son los aspectos con menor ponderación.

En los aspectos económico y financiero, la empresa presenta importante crecimiento, dados sus niveles de ventas, eficiencia en costos y gastos e incursión de sinergias con proveedores, presenta una ponderación del 60%.

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

En primer lugar, la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para la empresa Carnívoros J&C tiene en cuenta los factores de riesgo según el modelo RISE y considera una escala de prioridad, según las necesidades identificadas y los intereses expresados por la compañía. La escala está compuesta por cuatro niveles de prioridad: urgente (1), muy importante (2), importante (3) y relativo (4). En donde los riesgos más urgentes son los de calificación 1 y 2 y por consecuencia son los que se deben enfocar más esfuerzos para mitigar o mejorar según las estrategias propuestas en cada factor analizado y sus respectivas dimensiones. A continuación, se presenta detalladamente las actividades propuestas y los motivos por las cuales se proponen.

Liderazgo y direccionamiento estratégico

El liderazgo y direccionamiento estratégico presenta dimensiones con prioridad urgente (1) dentro de este factor una de ellas es la económica la cual requiere gran atención pues es de vital importancia soportar las decisiones sobre la empresa basados en las variables del entorno y en los indicadores financieros esto permitirá un proceso de expansión más aterrizado y seguro, ya que la empresa este en una fase de madurez que requiere grandes inversiones para lograr los proyectos de expansión que tiene proyectados. Así mismo la dimensión ambiental también está clasificada con nivel de atención urgente (1), y esto radica en la necesidad de plantear y ejecutar el proyecto de desarrollo sostenible, el cual les permitiría diferenciarse dentro del segmento de los restaurantes de la categoría en la cual compete Carnívoros J&C.

Las dimensiones gerencial y social para este factor se clasifican con nivel de priorización (2), muy importante, ya que es fundamental tener una estructura con procesos documentados que permitan la trazabilidad, el seguimiento y ajuste de las estrategias, en el caso de la social, así como para el

económico, conocer las variables del entorno juega un papel clave en la construcción de planes y en la dimensión gerencial indiscutiblemente está el motor, el eje del funcionamiento de la empresa razón por lo cual se categorizan en ese nivel de priorización.

Con respecto a los anteriormente expuesto para este factor, se plantea la siguiente ruta:

1. Construcción e implementación de los indicadores financieros como determinantes en la toma de decisiones.
2. Desarrollar un plan para la ejecución de acciones que permitan a de Carnívoros J&C convertirse en una empresa ambientalmente sostenible y documentarlo, generando informes de gestión
3. Contratar una consultoría externa que pueda asesorar al equipo directivo de Carnívoros, para analizar las variables del entorno tanto social como económico; con el fin de diseñar las estrategias que se implementaran buscando lograr el futuro exitoso que proyecta la compañía, estableciendo así mismo las políticas que involucren a empleados y stakeholders en los procesos.

Producción Sostenible

Inicialmente, el análisis del factor de producción sostenible de Carnívoros J&C mantuvo una puntuación entre el veinte (20) y el cuarenta (40) por ciento, por lo que es necesario mejorar en varios aspectos de la cadena productiva y es recomendable acoplar con urgencia las dimensiones analizadas para poder lograr el inicio de una producción sostenible dentro de la organización. En el factor de producción sostenible se evalúan cuatro dimensiones: gerencial, económica, ambiental y social.

Por orden de prioridad, se presenta la dimensión social con una puntuación de dos (2) ya que es urgente que en la organización se establezcan los colaboradores que serán añadidos en la cadena productiva acorde a la visión artesanal que desea implementar la organización. Por consiguiente, se propone, definir los colaboradores estratégicos que proveerán las materias primas artesanales que se quieren introducir para iniciar la producción sostenible acorde con la visión de la empresa.

De igual forma la dimensión ambiental presenta una puntuación de dos (2) ya que la organización mantiene control en uno de los recursos básicos para su producción, por lo tanto, es necesario replicar dicho control en todas las áreas para reconducir la cadena de producción hacia el ahorro que beneficie económicamente y productivamente a la organización. Por dicha razón, se sugiere implementar el

control de los recursos básicos (energía, agua, gas) para reducir el sobreuso de estos y generar ahorro económico y ambiental. Adicionalmente, definir plan de reciclaje para los residuos de los puntos de venta.

Por otro lado, la dimensión económica presenta una evaluación de dos factores fundamentales: el presupuesto asignado y la economía circular. Para el presupuesto asignado se obtuvo una puntuación de tres (3) ya que se encuentra en proceso de recomendación asignar recursos para iniciar gestiones ambientales dentro de la organización. Para la economía circular se obtuvo una puntuación de dos (2) por razón de que se recomienda que un área de la organización identifique que recursos puede utilizar la organización en el inicio de una implementación ambiental que genere un impacto económico.

Dentro de las estrategias recomendadas para la dimensión económica, en primera medida se recomienda asignar un presupuesto especial para la gestión ambiental y el inicio de incorporar la sostenibilidad en los eslabones de la cadena de producción. Adicionalmente crear un grupo encargado de implementar el plan de los recursos que se identifiquen aptos para el plan de economía circular.

Finalmente se evalúa la dimensión gerencial con una puntuación de tres (3), con un factor fundamental establecido con base en los planes, sellos y certificaciones que la organización puede adquirir con el objetivo de mejorar su reconocimiento y visión acorde con las tendencias ambientales actuales. En este factor se recomienda introducir dentro del plan organizacional de la empresa, lograr certificaciones estándares ambientales con ayuda de consultoría externa (sostenibilidad) para aumentar la calidad productiva y sostenible.

Nuevos mercados

Para el factor de nuevos mercados requiere una priorización (2), muy importantes, en todas sus dimensiones se requiere trabajar y fortalecer a la empresa dentro del segmento de restaurantes que se encuentra y teniendo en cuenta los planes a mediano plazo que están trabajando este nivel, es necesario y por esta razón se plantea el siguiente plan de trabajo:

Construir y establecer el plan estratégico de sostenibilidad e innovación organizacional.

Fortalecer la toma de decisiones de expansión, basados en indicadores financieros, investigación del mercado y del entorno para lograr la comercialización sólida hacia el mercado nacional y posteriormente internacional.

Diseño de un plan estratégico de sostenibilidad ambiental basado en el direccionamiento hacia los mercados verdes, para esto se sugiere vincularse al programa de Mercados Verdes de la Oficina de Mercados Verdes y Sostenibles (OMVS) del Ministerio de Medio Ambiente.

Continuar el trabajo de influenciamiento a nivel local para lograr la expansión y consolidación a nivel local y ampliar la cobertura nacional, generando una estrategia de mercadeo enfocada en el segmento a quienes dirigen sus productos

Innovación

En primera medida, el análisis de la empresa Carnívoros J&C mantuvo una puntuación constante del cuarenta (40) por ciento al sesenta (60) por ciento, por lo que se evidencia que la empresa realiza buenos procesos en la creación de valor de sus productos y además tiene mayor proyección para mejorar sus modos de innovar. En el factor de innovación se analizaron tres dimensiones: económica, ambiental y social.

Por orden de prioridad, la dimensión económica presenta una puntuación de dos (2) por motivo de que se diferencia en la manera que quieren crear su producto y no ofrecer la misma idea general del mercado, por tal motivo, se abarca la creación de valor como factor fundamental para la propuesta de actividades y estrategia. Por lo tanto, se propone establecer un plan de desarrollo en la creación de productos y diferenciación en el servicio, con el objetivo de lograr fidelización y superación de expectativas a los clientes.

Por otro lado, en la dimensión ambiental se evalúan dos factores fundamentales: la economía circular con una puntuación de cuatro (4) porque la empresa se encuentra en un proceso de inicio en la proyección de establecer una economía circular y se encuentra en etapa de identificación. Además, el ecodiseño con una puntuación de dos (2) porque la empresa ya se encuentra en etapa de selección de proveedores artesanales para mejorar sus productos propios.

Por prioridad en el factor ecodiseño se propone implementar el plan de diseño con proveedores artesanales y propios, con el fin de iniciar una diferenciación en los productos ofrecidos. De igual manera para la economía circular, se propone identificar que insumos y residuos son aplicables a una futura implementación de economía circular para realizar ahorro en materiales y ayudar al medioambiente.

Finalmente, la dimensión social presenta el factor con base en el modo de innovar, el cual obtuvo una puntuación de tres (3) ya que la empresa especialmente en su dirección general se encuentra en constante organización para aplicar nuevas formas de innovación para sus productos. Por consiguiente, se sugiere realizar una creación de espacios junto a la organización para plantear experiencias propias y externas que definan nuevas rutas e ideas para la creación de nuevas ofertas de producto.

Indicadores financieros

Los indicadores financieros como referencia de la situación financiera de Carnívoros presentan a nivel general un buen balance en cuanto a cifras teniendo como análisis los últimos 2 años, lo anterior para las dimensiones Gerencial y Económica las cuales lograron una puntuación del 60% cada una. Por otro lado, las dimensiones Social y Ambiental presentan una puntuación más baja (40%) teniendo en cuenta la visión de sus principales descriptores.

En la dimensión social, como descriptor se presenta el impacto en los stakeholders, el cual se ubicó en el nivel 2 teniendo en cuenta que Carnívoros se encuentra explorando posibilidades de inversión que cubre a algunos de sus stakeholders (principalmente internos). Respecto a la priorización, se clasifica con prioridad 2 “muy importante” ya que es totalmente necesario para el correcto desarrollo y desempeño de la compañía, sin dejar de lado el impacto negativo que la falta de atención en dicho descriptor puede traer para la compañía en su resultado financiero.

Carnívoros ha venido implementando acciones para sus empleados con los que logra satisfacer necesidades no sólo de empleados sino de sus familias, entre estas acciones se encuentran las capacitaciones para un mejor desempeño en su labor, programas de educación superior como técnicos o tecnólogos. Esto, definitivamente es un factor motivacional para quienes trabajan en la compañía y puede ocasionar un impacto positivo en los resultados de la misma. En línea con lo anterior, “el impacto en los stakeholders” se encuentran los clientes, se pudo identificar que luego de visitar los restaurantes

de Carnívoros, parte de los clientes dejan opiniones negativas en las redes sociales haciendo referencia a situaciones que les hizo vivir una mala experiencia, lo que es un riesgo inminente que impactará de manera negativa los ingresos de la compañía.

Como actividades a implementar se propone:

1. Crear contacto con los diferentes stakeholders para crear acciones de impacto en cada uno de ellos, partiendo de sus necesidades y propuestas. Se considera importante establecer diferentes canales de escucha y conocimiento de las partes interesadas, con el objeto de crear vínculos y relaciones redituables que permitan satisfacer sus necesidades y garantizar la mejor experiencia.
2. Crear líneas de inversión que permitan aportar al desarrollo de cada una de las partes interesadas. Desde la parte financiera, es relevante establecer presupuesto para cada actividad que se fije con el objeto de medir y controlar los gastos, la propuesta consiste en determinar un presupuesto para los proyectos destinados a crear impacto en los stakeholders.

Respecto a la dimensión ambiental, como descriptor se presenta la protección y/o recuperación del entorno, similar a la dimensión social, Carnívoros el cual se ubicó en el nivel 2 teniendo en cuenta que se encuentra explorando posibilidades de inversión. Respecto a la priorización, se clasifica con prioridad 2 “muy importante” ya que es relevante para el desarrollo y posicionamiento de la empresa teniendo en cuenta la importancia que tiene el medio ambiente para el mercado.

Los consumidores, cada vez más conscientes del cuidado del planeta, se interesan en productos ambientalmente amigables, donde sus procesos de producción y desarrollo en general ocasionen el menor impacto al medio ambiente, de ahí la importancia de que Carnívoros implemente procesos y/o programas sostenibles. Como actividades se proponen:

1. Establecer líneas de inversión para la protección y recuperación del medio ambiente teniendo en cuenta las necesidades del entorno.
2. A través de indicadores, medir el desempeño de las acciones impartidas. Se evidencia la necesidad de crear indicadores que permitan medir el resultado de las actividades propuestas.

Tecnología

Por lo general los cambios tecnológicos son promovidos por el surgimiento de nuevas exigencias en los mercados y la necesidad de obtener una ventaja competitiva. No obstante, en ocasiones son también

resultado de requerimientos normativos más estrictos o limitaciones en la oferta de algunas materias primas. Aunque no en todos los casos, el avance tecnológico está también usualmente ligado a procesos productivos más eficientes en los que aumenta la productividad. En este contexto, la tecnología está íntimamente asociada a la competitividad de las empresas y es un factor fundamental para la supervivencia de las mismas en el largo plazo.

Por lo anterior queremos indicar que para el caso de la empresa Carnívoros los cambios de tecnología modificarán los equipos y sus procesos de producción. Estos cambios mejorarán la calidad de sus productos, aumentará la capacidad de producción, reducirá el consumo de materias primas, reducirá la cantidad de residuos generados y hará que se genere un uso más eficiente de agua y energía. También reducirá los tiempos de producción, las necesidades de mantenimiento, aumentando la certidumbre en el desempeño de los procesos y mejorando la capacidad de respuesta de la empresa.

Los principios bajo los cuales proponemos se deben desarrollar y operan las tecnologías limpias son esencialmente los siguientes:

1. Implementar buenas prácticas de manufactura.
2. Simplificación de procesos
3. Control de los procesos.
4. Sustitución de materiales, combustibles y fuentes de energía que se utilizan en el proceso.
5. Reúso y reciclado de materiales, residuos y energía.
6. Modernización de equipos.

Con la transferencia de tecnología la compañía debe buscar hacer un movimiento de conocimiento y descubrimiento al público en general. El cual podrá ocurrir a través de publicaciones, incorporación de talento desde universidades o empresas, intercambios en conferencias, y en relaciones con la industria, con el objetivo de asegurar que los avances tecnológicos se puedan explotar aún más para el desarrollo de nuevos productos y crear valor, procesos, aplicaciones, materiales o servicios.

Por esta razón queremos proponer a la compañía la contratación de un consultor externo ya que los procesos de innovación actuales han dejado de ser lineales y se caracterizan por presentar múltiples interacciones con el mercado y el cliente. Es muy frecuente encontrarse con empresas, que requieren de soluciones y que no saben seleccionar las mejores oportunidades al no encontrar propuestas de valor claramente definidas.

En este sentido, resulta interesante que Carnívoros se apoye en expertos externos con la capacidad de ayudar a la empresa a seleccionar las mejores oportunidades de transferencia tecnológica. Se trata en definitiva de aportar valor en la construcción de negocio basado en la transferencia de tecnologías al mercado teniendo en cuenta:

1. Análisis de innovación.
2. Definición de estrategias de protección y explotación.
3. Comercialización.
4. Retornos

Cultura Organizacional

Para que Carnívoros progrese, es fundamental trabajar en generar un buen clima laboral. Un ambiente de trabajo positivo que contribuya a una mejor producción del equipo y que estén más comprometidos con el puesto de trabajo y el negocio. Como resultado, obtendremos, además, una mejora en la satisfacción de los clientes

Por esa razón, resulta de suma importancia que el ámbito de trabajo sea adecuado, agradable y estimulante para conseguir un equipo motivado y productivo.

Tener un buen clima laboral en Carnívoros favorecerá la consecución de objetivos generales mientras que un mal clima laboral, destruirá el ambiente de trabajo, y como resultado, provocará situaciones conflictivas y de baja producción para el negocio.

Es por eso que resulta imprescindible que la empresa defina una estrategia de motivación laboral y la monitoricen para obtener resultados óptimos y adecuados que ayuden en la toma de decisiones, siempre con el objetivo de mejorar la trayectoria del negocio.

Es claro que la motivación se ve afectada por diferentes aspectos, como la manera de trabajar y relacionarse, la interacción empleado-empresa, la gestión de tareas o la comunicación interna entre muchos otros. Ante lo ya expuesto Carnívoros debe aplicar esta serie de estrategias:

1. Promover el Respeto.

2. Buscar el Feedback con los Empleados
3. Mostrar capacidad de Liderazgo.
4. Reconocimiento hacia los empleados.
5. Un Lugar de trabajo Adecuado
6. Flexibilidad Horaria.
7. Procesos, Tareas y Organización.

Procesos colaborativos

Para la dimensión “Económica” del factor de “Procesos colaborativos” se establecen actividades cuya prioridad es “importante” para el descriptor de “voluntariado corporativo” teniendo en cuenta que comenzar a establecer una estrategia de voluntariado en la organización trae varios beneficios que pueden ser usados como ventaja competitiva, esta clase de prácticas en una organización mejoran la percepción de la compañía y propicia un mayor compromiso hacia la misma, trae beneficios a nivel físico y emocional y genera satisfacción profesional al ayudar a otros. Para la implementación del voluntariado corporativo en Carnívoros JyC se sugieren dos organizaciones sin ánimo de lucro, la primera es “Fundación Humedales Bogotá” la cual nació en año 2011 y se enfoca en voluntariado al medio ambiente en los humedales de la capital colombiana en actividades como recolección de residuos, creación de jardines funcionales, plantación de árboles, entre otras, y la segunda organización recomendada es “HandsOn Bogotá” que se especializa en programas de distintas fundaciones y causas sociales. Lo anterior con el fin de retribuir a la sociedad y al medio ambiente algo que se encuentre al alcance.

Finalmente, como parte de ruta de sostenibilidad de la empresa se propone una actividad de prioridad “Urgente” para el descriptor de “Seguridad en el Trabajo” que hace parte de la dimensión “ambiental”. La empresa obtuvo una calificación de nivel 1 en esta dimensión debido a que actualmente no cuenta con un área de salud ocupacional, es por esta razón que se sugiere implementar esta división la cual permanentemente esté pendiente de la salud de los trabajadores y haga un seguimiento oportuno a los

mismos. Esta actividad se puede llevar a cabo capacitando a uno de los empleados que hagan parte del área de recursos humanos por medio de un diplomado en salud y seguridad en el trabajo o contratando a un profesional en esta área. La prioridad de esta actividad se justifica al tratarse un proceso que apoya el correcto cumplimiento de los requerimientos legales bajo la normatividad colombiana, mejora la reputación de la empresa y ayuda a identificar oportunamente los riesgos en la seguridad y la salud en el lugar de trabajo.

Tabla 4.

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 | | DURACION EN MESES | RESPONSABLES POR ACTIVIDAD |
| | | | | \$ COP | HUMANOS | | |
| Liderazgo y direccionamiento o estratégico | Gerencial | Contratar una consultoría externa que pueda asesorar al equipo directivo de Carnívoros, primero para analizar las variables del entorno tanto social como económico con el fin de diseñar las estrategias que se implementaran para lograr el futuro exitoso que proyecta la compañía, estableciendo así mismo las políticas que involucren a empleados y stakeholders . | 1 | \$ 16.000.000,00 | Consultores externos | 6 | Gerente general |
| | Social | | | | | | |
| | Económica | Implementación de los indicadores financieros como determinantes en la toma de decisiones. | 1 | \$ 4.800.000,00 | Gerente general y Gerente financiero | 2 | Gerente general y Gerente financiero |
| | Ambiental | Desarrollar un plan para la ejecución de acciones que permitan a de Carnívoros J&C convertirse en una empresa ambientalmente sostenible y documentarlo, generando informes de gestión. | 2 | \$ 2.500.000,00 | Asesorías CCB _ Planes de desarrollo sostenible | 4 | Gerente general, líder de Producción |
| Producción Sostenible | Gerencial | Planes, sellos y certificaciones - Introducir dentro del plan organizacional de la empresa, lograr certificaciones estándares ambientales con ayuda de consultoría externa (sostenibilidad) para aumentar la calidad productiva y sostenible | 3 | \$ 10.000.000,00 | Consultores externos | 6 | Dirección General, Dirección de Calidad y Financiera |

| | | | | | | | |
|-----------------|-----------|--|---|------------------|--|---|--|
| | Económica | Presupuesto asignado - Asignar un presupuesto especial para la gestión ambiental y el inicio de incorporar la sostenibilidad en los eslabones de la cadena de producción. | 3 | \$ 5.000.000,00 | Área financiera, Proveedores y personal de calidad. | 5 | Dirección General, Gestión de calidad. |
| | | Economía circular - Crear un grupo encargado de implementar el plan de los recursos que se identifiquen aptos para el plan de economía circular. | 2 | \$ 10.000.000,00 | Recursos Humanos | 6 | Dirección General, Dirección Financiera, RRHH |
| | Ambiental | Residuos sólidos, basuras y control de recursos - Implementar el control de los recursos básicos (energía, agua, gas) para reducir el sobreuso de estos y generar ahorro económico y ambiental. Adicionalmente, definir plan de reciclaje para los residuos de los puntos. | 2 | \$ 5.000.000,00 | Personal de calidad y de planta | 6 | Gestión de Calidad |
| | Social | Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación - Definir los colaboradores estratégicos que proveerán las materias primas artesanales que se quieren introducir para iniciar la producción sostenible acorde con la visión de la empresa. | 2 | \$ 6.000.000,00 | Proveedores y compras, personal de negociación | 2 | Dirección Proveedores y Compras, Dirección General |
| Nuevos mercados | Gerencial | Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados - Construir y establecer el plan estratégico de sostenibilidad e innovación organizacional. | 2 | | Gerentes | 6 | Gerentes |
| | Económica | Estrategia comercial - Fortalecer la toma de decisiones de expansión, basados en indicadores financieros, investigación del mercado, del entorno para lograr la comercialización sólida hacia el mercado nacional y posteriormente internacional. | 2 | \$ 4.000.000,00 | Investigador de mercados o gerente de mercadeo o de proyectos. | 3 | Gerentes y líderes de todas las áreas. |
| | Ambiental | Mercados Verdes - Diseño de un plan estratégico de sostenibilidad ambiental basado en el direccionamiento hacia los mercados verdes, para esto se sugiere vincularse al programa de Mercados verdes y sostenibles de la Oficina de Mercados verdes y Sostenibles del Ministerio de Medio Ambiente | 2 | \$ 3.000.000,00 | Oficina de mercados verdes y Sostenibles, Líder de Producción | 6 | Subgerente, Líder de producción. |
| | Social | Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios - Continuar el trabajo de influenciamiento a nivel local para lograr la expansión y consolidación a nivel local y ampliar la cobertura a nivel | 2 | \$ 7.000.000,00 | Gerente de mercadeo, subgerente. | 2 | Gerente de mercadeo, subgerente. |

| | | | | | | | |
|-------------------------|-----------|---|---|-----------------|-----------------------------------|---|---|
| | | nacional, generando una estrategia de mercadeo enfocada en el segmento a quienes dirigen sus productos. | | | | | |
| Innovación | Económica | Creación de valor - Establecer un plan de desarrollo en la creación de productos y diferenciación en el servicio, con el objetivo de lograr fidelización y superación de expectativas a los clientes. | 2 | \$ 5.000.000,00 | Marketing, trabajadores de planta | 4 | Dirección General, Marketing y Supervisores de punto |
| | Ambiental | Economía circular - Identificar que insumos y residuos son aplicables a una futura implementación de economía circular para realizar ahorro en materiales y ayudar al medioambiente. | 4 | \$ 3.000.000,00 | Área de calidad | 2 | Dirección General, Dirección de Calidad y Operaciones |
| | | Ecodiseño - Implementar el plan de diseño con proveedores artesanales y propios, con el fin de iniciar una diferenciación en los productos ofrecidos. | 2 | \$ 7.000.000,00 | Área de calidad y proveedores | 5 | Dirección General, Dirección de Calidad y Operaciones |
| | Social | Modo de innovar - Creación de espacios junto a la organización para plantear experiencias propias y externas que definan nuevas rutas e ideas para la creación de nuevas ofertas de producto. | 3 | \$ 3.000.000,00 | Trabajadores Internos | 2 | Dirección de Recursos Humanos |
| Indicadores financieros | Ambiental | Protección y/o recuperación del entorno - 1. Establecer líneas de inversión para la protección y recuperación del medio ambiente teniendo en cuenta las necesidades del entorno (partes interesadas). 2. A través de indicadores, medir el desempeño de las acciones impartidas. | 2 | \$ 9.000.000,00 | Comité Financiero | 3 | Gerente Financiero |
| | Social | Impacto en los stakeholders - 1. Crear contacto con los stakeholders para definir acciones de impacto en cada uno de ellos partiendo de sus necesidades y propuestas. 2. Crear líneas de inversión que permitan aportar al desarrollo de cada una de las partes interesadas. | 2 | \$ 6.000.000,00 | | 3 | |

| | | | | | | | |
|------------------------|-----------|---|---|------------------|--|---|------------------------------|
| Tecnología | Ambiental | Tecnologías Limpias - 1. Implementar buenas prácticas de manufactura 2. Simplificación de procesos 3. Control de los procesos 4. Sustitución de materiales, combustibles y fuentes de energía que se utilizan en el proceso. 5. Reusó y reciclado de materiales, residuos y energía. 6. Modernización de equipos. | 1 | \$ 6.000.000,00 | Personal administrativo, recursos humanos y de operaciones | 6 | Dirección General |
| | Económica | Transferencia tecnológica - Contratar a un consultor externo que ayude en el desarrollo de las diferentes etapas como: 1. Análisis de innovación, 2. Definición de estrategias de protección y explotación, 3. Comercialización, 4. Retornos | 2 | \$ 12.000.000,00 | Personal Administrativo, asesores de tecnología. | 4 | Dirección General |
| Cultura organizacional | Social | Ambiente Laboral - Realizar actividades y definición de procedimientos y políticas que permitan establecer puntos de medición como: 1. Promover el Respeto. 2. Buscar el Feedback con los Empleados 3. Mostrar capacidad de Liderazgo. 4. Reconocimiento hacia los empleados. 5. Un Lugar de trabajo Adecuado 6. Flexibilidad Horaria. 7. Procesos, Tareas y Organización | 2 | \$ 3.000.000,00 | Personal de recursos humanos y de la Alta Gerencia | 5 | Dirección de recursos humano |
| Procesos colaborativos | Económica | Voluntariado corporativo - Incorporar estrategias de voluntariado corporativo por medio de organizaciones como “Humedales Bogotá” enfocado en voluntariado al medio ambiente o “Handson Bogotá” especializado en programas de distintas fundaciones y causas sociales, finalmente incluir el voluntariado en la estrategia corporativa. | 3 | \$ 400.000,00 | Dirección de recursos humano | 4 | Dirección de recursos humano |
| | Ambiental | Seguridad en el Trabajo - implementar en la organización un área específica de salud ocupacional la cual permanentemente esté pendiente de la salud de los trabajadores. Se puede capacitar a una persona del equipo de recursos humano en un diplomado en salud ocupacional. | 1 | \$ 1.800.000,00 | Personal de recursos humano | 6 | Dirección de recursos humano |

Fuente. Elaboración propia

En total el tiempo contemplado para la implementación de la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para carnívoros JyC es de doce meses, ya que se trata de un plan realizado a corto plazo dentro de la organización con un total de 17 actividades con una duración entre 2 a 6 meses dependiendo la complejidad de las tareas como se puede ver a continuación en la tabla 5.

Tabla 5.

Cronograma RISE

| CRONOGRAMA RISE | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR | PRIORIDAD | DURACION EN MESES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Contratar una consultoría externa que pueda asesorar al equipo directivo de Carnívoros, primero para analizar las variables del entorno tanto social como económico con el fin de diseñar las estrategias que se implementaran para lograr el futuro exitoso que proyecta la compañía, estableciendo así mismo las políticas que involucren a empleados y stakeholders . | 1 | 6 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Tecnologías Limpias - 1. Implementar buenas prácticas de manufactura 2. Simplificación de procesos 3. Control de los procesos 4. Sustitución de materiales, combustibles y fuentes de energía que se utilizan en el proceso. 5. Reuso y reciclado de materiales, residuos y energía. 6. Modernización de equipos. | 1 | 6 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Seguridad en el Trabajo - implementar en la organización un área específica de salud ocupacional la cual permanentemente esté pendiente de la salud de los trabajadores. Se puede capacitar a una persona del equipo de recursos humano en un diplomado en salud ocupacional. | 1 | 6 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Implementación de los indicadores financieros como determinantes en la toma de decisiones. | 1 | 2 | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Desarrollar un plan para la ejecución de acciones que permitan a de Carnívoros J&C convertirse en una empresa ambientalmente sostenible y documentarlo, generando informes de gestión. | 2 | 4 | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| Economía circular - Crear un grupo encargado de implementar el plan de reuso de los recursos que se identifiquen aptos para el plan de economía circular. | 2 | 6 | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Residuos sólidos, basuras y control de recursos - Implementar el control de los recursos básicos (energía, agua, gas) para reducir el sobreuso de estos y generar ahorro económico y ambiental. Adicionalmente, definir plan de reciclaje para los residuos de los puntos. | 2 | 6 | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Mercados Verdes - Diseño de un plan estratégico de sostenibilidad ambiental basado en el direccionamiento hacia los mercados verdes, para esto se sugiere vincularse al programa de Mercados verdes y sostenibles de la Oficina de Mercados verdes y Sostenibles del Ministerio de Medio Ambiente | 2 | 6 | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados - Construir y establecer el plan estratégico de sostenibilidad e innovación organizacional. | 2 | 6 | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Ecodiseño - Implementar el plan de diseño con proveedores artesanales y propios, con el fin de iniciar una diferenciación en los productos ofrecidos. | 2 | 5 | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |

Principios

1. Calidad

- Garantizar calidad en los productos y el servicio que ofrecemos.

2. Responsabilidad Social y Empresarial

- Aplicar prácticas responsables con el medio ambiente y el desarrollo sostenible, que así mismo aporte positivamente a las comunidades cercanas a nuestros restaurantes.

3. Comunicación efectiva

- Es un pilar para nuestro restaurante, mantener una comunicación efectiva entre nuestros colaboradores que brinde armonía en el trabajo y se transmita así mismo a los comensales.

4. Servicio al cliente

- Nuestra cultura organizacional se enfoca en garantizar la excelencia en el servicio a nuestros visitantes, orientado a que obtengan siempre una experiencia positiva.

5. Capacitación y entrenamiento

- Incentivamos y fomentamos la formación de nuestro colaboradores de manera integral y con orientación al logro.

Valores

1. Respeto:

- Es el valor fundamental que se aplica dentro de la organización de forma interna y hacia nuestros clientes.

2. Ética

- Propendemos porque todos nuestros líderes y colaboradores mantengan la honestidad, responsabilidad y transparencia en todas sus acciones durante el trabajo diario entre ellos mismos y al dirigirse al cliente.

3. Compromiso

- Comprometidos como equipo en el logro de objetivos y ante todo en brindar la mejor experiencia al cliente.

4. Trabajo en equipo

- Valoramos el aporte de cada uno de nuestros colaboradores, su experticia y conocimiento para lograr el crecimiento constantes y alcanzar las metas propuestas.

5. Reconocimiento

- Reconocemos el desempeño de nuestros empleados, el sentido de pertenencia y la orientación al logro, lo que se refleja en una excelente atención al cliente.

6. Coherencia:

- Nuestras acciones están alineadas con nuestras estrategias y con la cultura organizacional y la cual es transversal para nuestros colaboradores y stakeholders.

Finalmente, se exponen las siguientes conclusiones:

- Las empresas pequeñas como Carnívoros JyC que se crean con un sueño de emprendimiento, desarrollo personal y fuente de empleo constituyen una unidad económica imprescindible en el desarrollo y avance del proceso económico de nuestro país y del mundo.
- Estas pequeñas empresas son organismos creadores de fuentes de trabajo y a su vez se convierten en satisfactores de las necesidades colectivas de la comunidad a través de la producción de bienes y servicios como en este caso lo hace Carnívoros JyC con sus platos de alta calidad.
- El establecimiento y el logro de los objetivos son misiones para cualquier empresa, así como también los obstáculos que tendrán que ser superados para lograr el éxito; estos son sorprendentemente similares en todas las empresas y principalmente el éxito de la organización depende de su estructura organizativa, para así contribuir de la mejor manera al progreso de la sociedad.
- Carnívoros JyC tiene una estructura organizacional que les permite ofrecer al público platos exquisitos manteniendo siempre la misma calidad en cada uno de ellos, gracias a unos procesos adecuadamente establecidos, a un manejo eficiente de los proveedores, al uso de ingredientes frescos y naturales.
- Carnívoros garantizan la entrega oportuna, lo cual facilita que no se tengan contratiempos en los menús de cada día y posee una administración financiera, humana y logística que les ha permitido crecer en poco tiempo.
- Carnívoros presenta cifras satisfactorias para el año 2020, si bien el análisis no puede contar con un histórico más amplio lo que es importante para diagnosticar el comportamiento financiero, hasta la fecha se puede evidenciar un importante y acelerado crecimiento de la empresa.
- Los resultados obtenidos por Carnívoros muestran mejoras consecutivas lo que esta acorde al crecimiento que ha venido presentando el restaurante, el cual inició con una sede y a la fecha ya cuenta con 4 sedes.
- Carnívoros JyC ha logrado un crecimiento exponencial en el poco tiempo que ha funcionado y representa una empresa con alto potencial para implementar los aspectos contemplados en el modelo RISE, para hacer de ella una empresa sostenible en el tiempo.
- El riguroso análisis que se puede establecer a partir de la revisión de cada una de las dimensiones presentes en cada factor del modelo RISE permite definir a fondo la situación actual de la

empresa con los cuales es posible identificar amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas a tener en cuenta en una planeación estratégica a corto, mediano o largo plazo en Carnívoros JyC.

- Carnívoros JyC es una organización que entiende la importancia de mantener a sus empleados motivados y manejar un reconocimiento justo de remuneración con base en políticas claras, mérito del desempeño y a la experiencia, sin embargo, aún puede mejorar en temas de estructuración de procesos para evaluar la felicidad de los colaboradores ya que actualmente es un aspecto muy informal en la compañía, lo cual mejoraría su índice con referencia al nivel de Reconocimiento del modelo presentado.
- El éxito del Carnívoros J&C está basado en prestar un excelente servicio al cliente y la satisfacción del mismo, de esta manera se busca la fidelización de los clientes, y se obtienen nuevos por medio de la voz a voz, importante cuidar ese buen nombre y estar pendientes de lo que sucede en el entorno a nivel social, cultural y político.
- El objetivo de Carnívoros J&C es que sus visitantes tengan la posibilidad de tener una experiencia inolvidable y puedan degustar de exquisitos platos innovadores en un ambiente acogedor y alegre y ser reconocidos como el mejor restaurante de la región.
- Carnívoros J&C está enfocado en la expansión y crecimiento de sus ventas, lo cual sin duda alguna es relevante para la consolidación del restaurante en el mercado, no obstante, se debe considerar establecer otras prioridades teniendo en cuenta los intereses en tendencia del consumidor, como lo es el caso de la producción sostenible.
- Es importante resaltar que, para llegar al éxito, Carnívoros J&C necesita fortalecer el compromiso para implementar si o si nuevas herramientas tecnológicas que permitan generar más reconocimiento e ingresos por medio de portales digitales, redes sociales, pedidos por internet, publicidad digital etc.
- Carnívoros J&C tiene un gran potencial de crecimiento, proyectos a gran escala y visionarios; para lo cual está trabajando; sin embargo, es muy importante que priorice el fortalecimiento de las bases estructurales, buscando como eje de estratégico, la implementación de las mejores prácticas en cada uno los factores y sus dimensiones encontrando la ruta de éxito, apalancada en la innovación y el desarrollo sostenible.
- Con el fin de mejorar los procesos colaborativos de la organización se recomienda de forma prioritaria crear un área de salud ocupacional dentro de la organización, teniendo en cuenta que esta actividad contribuye fuertemente a identificar oportunamente los riesgos en la seguridad y la

salud en el lugar de trabajo y genera una mayor confianza de los empleados hacia Carnívoros JyC.

- La organización mantiene un buen modo de innovación de parte de su dirección general, sin embargo, puede ser replicado a mayor escala en todas las cadenas de los puntos de venta con el objetivo de incentivar e implementar la diferenciación con sus competidores.
- Es recomendable que la empresa defina un plan de mejorar su producción de manera sostenible con el fin de ahorrar el uso de recursos y establecer un impacto económico a mediano y largo plazo.
- Aunque la implementación de voluntariado corporativo no es una obligación de ley, se sugiere su aplicación en la estrategia empresarial con el fin de mejorar la percepción de la compañía, propiciar un mayor compromiso y retribuir algo al entorno donde se envuelve actualmente Carnívoros JyC, aportando en dimensiones ambientales o sociales.
- La empresa ha venido realizando un buen trabajo con sus empleados preocupándose por su desarrollo profesional, no obstante, es necesario incluir en los planes de inversión a otros stakeholders y destinar un presupuesto de inversión social.
- Teniendo en cuenta la importancia que el medio ambiente representa y el interés cada vez más evidente de las personas en este factor, Carnívoros JyC debe hacer parte de un proyecto ambiental que garantice una producción ambientalmente amigable, programas de reciclaje y aprovechamiento de desechos que lo posicionen como un referente del cuidado ambiental.
- Carnívoros J&C tiene un gran potencial para convertirse en una empresa de talla mundial con presencia no solo a nivel nacional sino también internacional, por esa razón debe estructurar sus bases desde el direccionamiento estratégico y apalancar sus decisiones de inversión y expansión en los indicadores financieros, así como tener en cuenta las variables del entorno económico y social, con el fin de conseguir diferenciarse en un mercado bastante competitivo, en el cual la implementación de factores de innovación y el desarrollo sostenible serán claves.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2021). *RISE- Aplicativo 6. enero 2021-. 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.

Fundación Humedales Bogotá. (s. f.). *Humedales Bogotá*. Humedales Bogotá. Recuperado 16 de septiembre de 2021, de <https://humedalesbogota.com/voluntariado-corporativo/>

Hands On Bogotá. (s. f.). *Hands On Bogotá*. Recuperado 16 de septiembre de 2021, de <https://handson.org.co/>

Carnivoros Restaurante. (s. f.). *Carnivoros Restaurante*. Facebook. Recuperado agosto de 2021, de <https://www.facebook.com/carnivorosrestaurante/>

Cámara de Comercio de Bogotá (2017). *Programa de Gastronomía Sostenible en 37 restaurantes de Bogotá*. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Agosto-2017/Programa-de-Gastronomia-Sostenible-en-37-restaurantes-de-Bogota>

Cifras y Conceptos (2015) *Mercados verdes*. Recuperado de: <https://cifrasyconceptos.com/mercados-verdes/>

Minambiente (2015) *Negocios verdes y sostenibles*. recuperado de https://www.minambiente.gov.co/images/NegociosVerdesysostenible/imagenes/ONVS_2015_-_Presentaci%C3%B3n_Oct_13.pdf

Perez, R. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión Organizaciones*. Capítulo III. Direccionamiento estratégico –MMGO-. Universidad EAN.