

# **RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: MACIZO FOOD S.A.S**

**Nidya Bohórquez Bojacá<sup>1</sup>**  
**Leidy Vanessa Niño Chacón<sup>2</sup>**  
**Anyela Yisell Ruiz Marcelo<sup>3</sup>**  
**Diego Armando Rodríguez Villanueva<sup>4</sup>**

**Septiembre 2023, Bogotá D.C.**

## **RESUMEN**

En el presente informe se presenta la aplicación del modelo RISE dentro de la empresa MACIZO FOOD S.A.S, donde para su elaboración se efectuó un diagnóstico completo de la compañía dentro del marco de esta metodología, identificando de esta manera los principales factores que son críticos y de atención inmediata dentro de la organización enfocadas en aquellas con calificaciones menores a 50%, de igual forma con lo anterior se proponen una serie de actividades enmarcadas dentro del modelo y orientadas a las necesidades de la compañía, debidamente priorizadas, con un cronograma a corto plazo, teniendo como premisa impactar en cada factor y dimensión la estrategia y los objetivos de negocio de MACIZO FOOD, con el fin último de mejorar su situación actual y potenciar el futuro inmediato.

## **PALABRAS CLAVES**

Ruta, innovación, financiero, plan, estrategia, acciones, oportunidades.

## **ABSTRACT**

This report presents the application of the RISE model within the company MACIZO FOOD S.A.S, where for its preparation a complete diagnosis of the company was carried out within the framework of this methodology, thus identifying the main factors that are critical and immediate attention within the organization focused on those with qualifications less than 50%, in the same way with the above, a series of activities framed within the model and oriented to the needs of the company, duly prioritized, with a

---

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

<sup>2</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Inteligencia Comercial y de mercadeo

<sup>3</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Inteligencia Comercial y de mercadeo

<sup>4</sup> Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Inteligencia Comercial y de mercadeo

short-term schedule are proposed. , with the premise of impacting the strategy and business objectives of MACIZO FOOD in each factor and dimension, with the ultimate goal of improving its current situation and enhancing the immediate future.

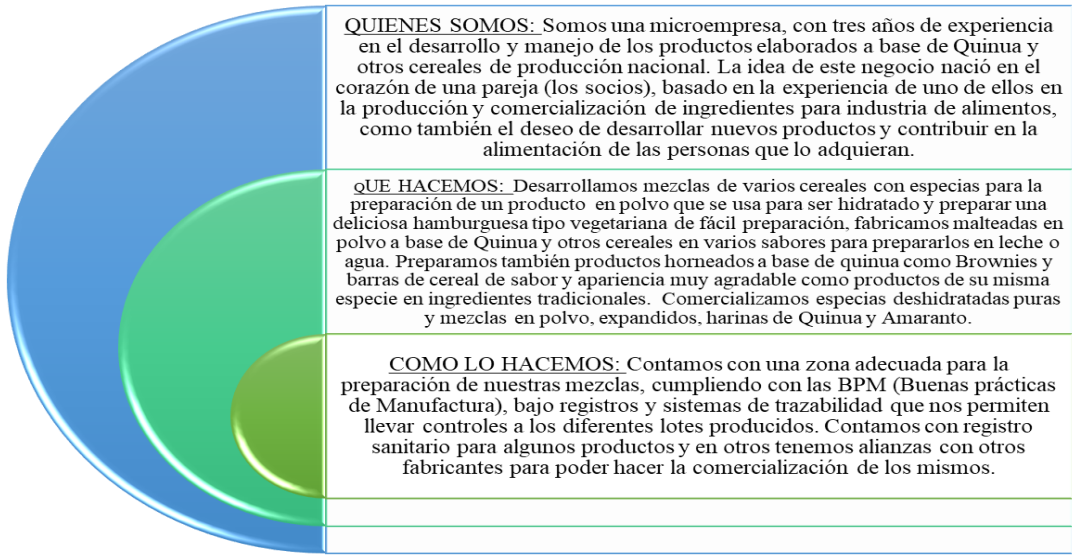
**KEY WORDS**

Route, innovation, financial, plan, strategy, actions, opportunities.

**1. INTRODUCCION**

Macizo Food S.A.S, nace en el año 2018 para cubrir las necesidades alimentarias de la población vegetariana de la ciudad y del país, su fundador (un ingeniero de alimentos) fue el pionero en el país en la fabricación y comercialización de hamburguesas a base de quinua, sin embargo, a mediados de 2020, sus ventas empezaron a disminuir a causa de la emergencia sanitaria por Covid 19, al igual que por el surgimiento de la competencia. En la actualidad la empresa está en reorganización y busca inyección de capital para reactivar la producción y sus ventas. **(Macizo Food S.A.S, 2023).**

*Ilustración 1. Presentación de la compañía.*



*Fuente. Elaboración propia.*

Ilustración 2. Misión, visión, objetivos y valores.



Fuente. Elaboración propia

Ilustración 3. Mapa de procesos.



Fuente. Elaboración propia

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

Nuestro objetivo como consultores en la aplicación de esta guía, es elaborar un informe de los datos financieros de la compañía MACIZO FOOD S.A.S, aplicando la metodología RISE diseñada para las grandes, pequeñas y medianas empresas, este análisis nos permitirá sugerir a la compañía posibles cambios que incidan positivamente en la reorganización de la misma.

## 3. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

*Tabla 1  
Ficha - información y perfil empresarial*

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)				
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL				
Nombre empresa:	MACIZO FOOD SAS			
Nombre comercial reconocido	MACIZO FOOD SAS			
Fecha de creación:	6/12/2018			
Nit:	901236165-9			
Código CIU:	1089			
Actividad principal:	Elaboración de productos alimenticios			
Empresa familiar (Si / No) (51% o más de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	SI			
Nombre Representante legal	DAVID SILVESTRE VERGEL			
Nombre Contacto:	DAVID SILVESTRE VERGEL			
Datos Contacto (correo, celular)	-			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	3			
Número de Trabajadores por áreas.	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
		1	2	
Dirección y Ciudad:	DIAGONAL 52B SUR # 53 - 28 BOGOTA DC			
Teléfonos, fijo y móvil	6015638529			
Página Web:	<a href="#">NO TIENEN ACTUALMENTE</a>			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido	Local	Regional	Nacional	Internacional
	X		X	X

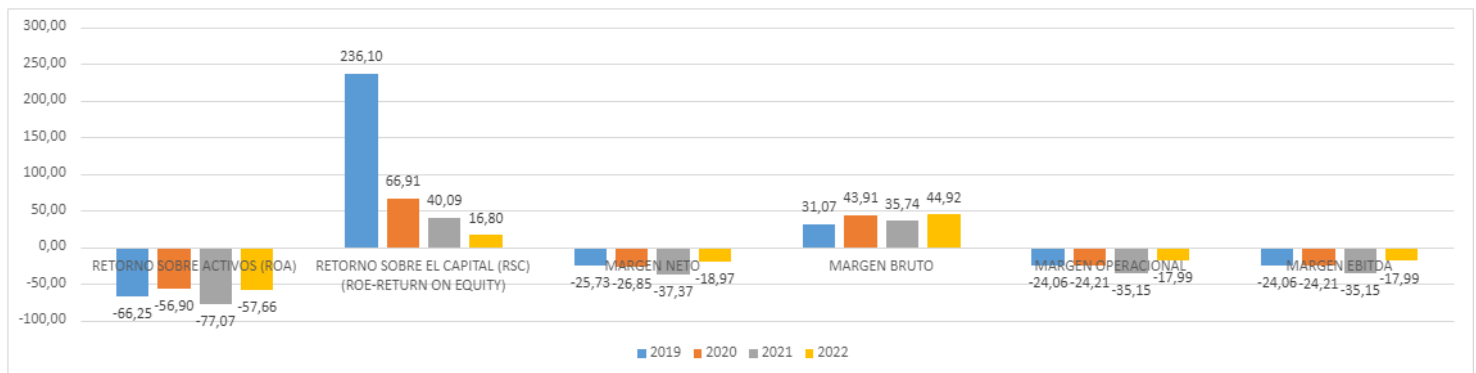
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	HAMBURGUESAS DE QUINUA, MALTEADAS DE QUINUA Y BARRAS DE CEREAL CON QUINUA Y FRUTA
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	BIOSFERA, VEGETALIA, MANDIOKA

Fuente. Elaboración propia.

#### 4. ANALISIS FINANCIERO

De acuerdo con el formato de identificación y datos financieros, a continuación, se puede observar el comportamiento de las principales cifras e indicadores desde el 2019 hasta el 2022.

Ilustración 4. Indicadores del 1 de enero de 2019 a 31 de diciembre de 2022



Fuente. Elaboración propia.

Como se ve en la Grafica anterior los márgenes netos y operacionales son negativos desde el primer año, indicando que el componente de gastos administrativos y de ventas son altos aduciendo que el nivel de ventas no permite compensar esta situación, lo que se traduce en que desde el año 2019 no exista ningún tipo de utilidad para la empresa.

El indicador de retorno sobre capital se ve distorsionado en el análisis toda vez que el valor del patrimonio y el del PYG es negativo.

*Tabla 2*  
*Estados financieros.*

<b>EMPRESA: MACIZO FOOD SAS</b>				
<b>NIT: 901236165-9</b>				
<b>Estados financieros cortados a 31 dic. (En miles o Millones de COP. MARCAR EN ROJO CUAL)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)</b>				
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	46.880	45.084	34.726	23.575
<b>PATRIMONIO</b>	-14.069	-42.520	-70.974	-85.302
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	129.100	105.977	76.149	75.547
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	40.117	46.538	27.216	33.937
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-31.056	-25.655	-26.764	-13.594
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	-33.217	-28.452	-28.454	-14.328
<b>COSTOS</b>	88.983	59.439	48.933	48.995
<b>GASTOS</b>	73.250	75.005	55.662	41.610
<b>EBITDA</b>	-31.056	-25.656	-26.764	-13.594

*Fuente. Elaboración propia.*

Como se puede apreciar en la información financiera, los activos fueron disminuyendo especialmente entre el 2021 a 2022 donde ya para este último año cayeron en un 50% frente al 2019 esto obedece a una caída importante en las ventas de la empresa como efecto de la pandemia (se evidencia en la disminución de las cuentas por cobrar), así mismo la competencia alrededor de sus productos se hizo más fuerte, situación que desde la parte estratégica no ha sido atendida por esta organización.

Otro aspecto importante a analizar es que su patrimonio es negativo desde el 2019, el mayor impacto se da por las pérdidas generadas en los ejercicios año a año, el PYG revela pérdidas en los ejercicios anuales, que llevan a la empresa a una situación urgente de reorganización buscando levantar estos resultados, situación que también se revela en el EBITDA donde se evidencia la incapacidad de la empresa para generar flujo de caja, todo esto dado los costos y gastos que no tienen relación saludable con el nivel de ingresos de la compañía.

En el año 2020 la alta gerencia buscó inversionistas con el fin de buscar fortalecer su parte financiera y de esta manera reorganizar su operación en búsqueda de mejores resultados, sin

embargo, dada la pandemia este proceso se detuvo toda vez que el principal inversionista falleció a causa de COVID – 19, lo que generó que este capital no ingresara a la compañía y se retrasara el proyecto de reorganización.

*Tabla 3  
Perfil financiero.*

PERFIL FINANCIERO				
INDICADORES	2019	2020	2021	2022
<b>CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES</b>				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	-66,25	-56,90	-77,07	-57,66
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	236,10	66,91	40,09	16,80
MARGEN NETO	-25,73	-26,85	-37,37	-18,97
MARGEN BRUTO	31,07	43,91	35,74	44,92
MARGEN OPERACIONAL	-24,06	-24,21	-35,15	-17,99
MARGEN EBITDA	-24,06	-24,21	-35,15	-17,99

*Fuente. Elaboración propia.*

Complementando lo anterior como se evidencia en los indicadores financieros todos son desfavorables, representando que estos 4 años la operación ha dejado pérdidas para la compañía, pero la misma se concentra desde la parte operacional, si bien es cierto los ingresos del 2019 al 2022 fueron del 41% frente al costo de ventas se genera un Margen interesante del 45% lo que indica que la mitad del ingreso se iba en el costo directo de venta, sin embargo dada la caída en los ingresos generó que Año a año el costo administrativo y de ventas pesara más en el componente de los ingresos, más del 62% que combinado con el costo de venta superan el monto de dichos ingresos lo cual se evidencia en que el margen operacional sea negativo.

Lo anterior combinado con los gastos financieros producto de los diversos préstamos en los que ha incurrido la empresa para mantener la operación hace que el margen neto se vea aun con mayor pérdida para la empresa.

Los bajos ingresos son el principal diagnóstico del problema de salud financiera que tiene la compañía, es importante revisar su dinámica de ventas y capacidad de producción toda vez que esta

generación de ingresos es insuficiente para solventar su operación, por lo anterior se hace indispensable revisar todos sus procesos de Mercadeo, Producción, administrativos y financieros, con el fin de reestructurarlos, adicional es necesario la búsqueda de fuentes de inversión que le permitan adquirir equipos, que lo ayuden a escalar su nivel de producción y por ende de ventas.

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

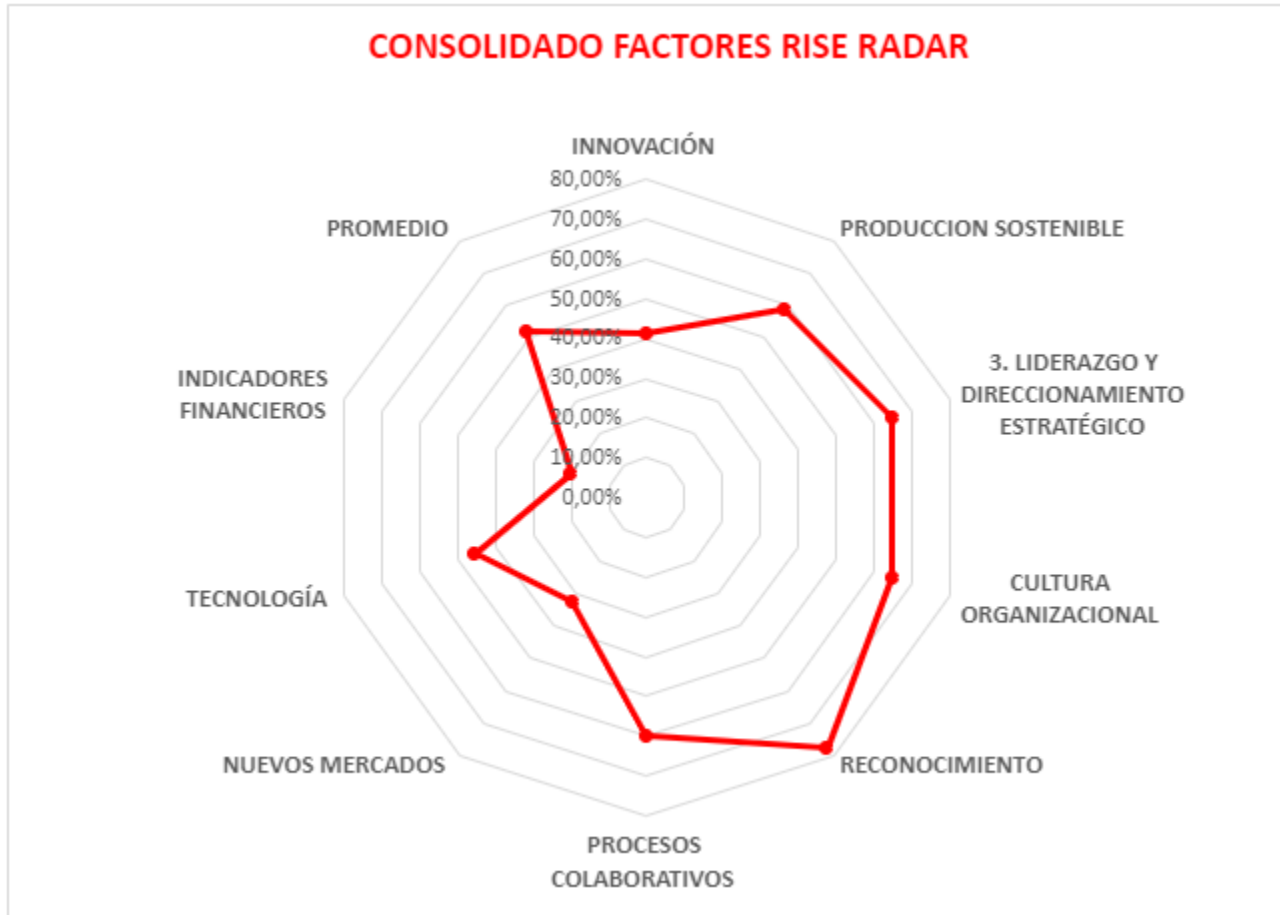
### **5.1 Introducción**

Dentro del análisis RISE (ruta de innovación y sostenibilidad empresarial) a la empresa MACIZO FOOD S.A.S, veremos el análisis de los resultados de la matriz en cada uno de los nueve factores que contempla el modelo a saber: Innovación, Producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros, estos factores se evalúan con cada una de las dimensiones: social, ambiental, gerencial y económica. Este análisis evidenciará el nivel de madurez en que se encuentra la organización y poder asesorar a MACIZO FOOD S.A.S en la toma de decisiones asertivas para generar estrategias que permitan mejorar la rentabilidad, crecimiento y permanencia en el mercado.

### **5.2 Presentación y análisis consolidado del RISE (Fortalezas y Riesgos)**

Sintetizando la información que resulta de la calificación dada a los nueve factores, vemos con claridad que el factor que más puntuación tiene es el de reconocimiento, debido a que quien está a la cabeza de MACIZO FOOD S.A.S valora y reconoce los aportes de sus colaboradores. En cada una de las dimensiones analizadas se evidenció que los trabajadores tienen un alto sentido de conciencia ambiental y se mantiene la equidad en los salarios realizando un ajuste anual siendo este mayor al valor del incremento obligatorio, por otro lado, existe flexibilidad en horarios y algunas actividades informales brindándoles a sus trabajadores un equilibrio entre vida personal y laboral.

Ilustración 5. Consolidado factores RISE radar.



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

Por otro lado, el factor que más baja puntuación obtuvo fue el de indicadores financieros con tan solo un 20% de calificación, ya que no hay un impacto considerable en los stakeholders, la compañía no cuenta con presupuesto para invertir en la protección y/o recuperación del entorno, también el retorno sobre activos (ROA) ha sido negativo en los años analizados.

Aunque la cabeza de la compañía es conocedora de estos indicadores financieros, resulta complejo tomar decisiones cuando no se cuenta con el presupuesto necesario para apalancar cualquier iniciativa, por esto es importante crear estrategias de captación de recursos o una fuerte inyección de capital para que la organización pueda recuperarse y en algún momento mantenerse, no generar pérdidas, y elevar utilidades.

A continuación, se presenta una tabla que resume los riesgos y las fortalezas que se pueden identificar con la calificación que se le dio a cada uno de los factores, clasificamos los factores de riesgo con porcentajes inferiores al 50% y los factores donde vemos fortalezas con porcentajes superiores al 51%.

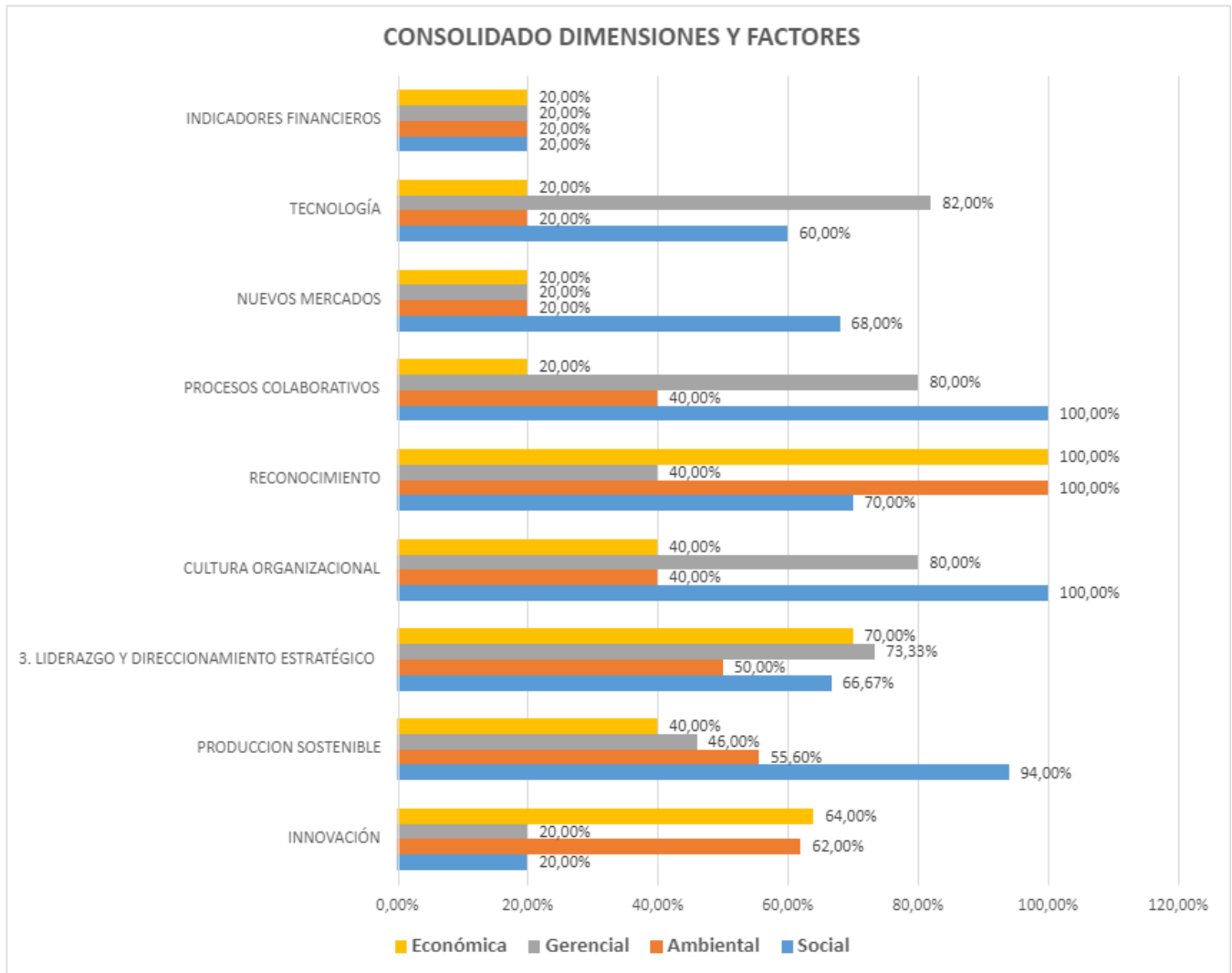
*Tabla 4*  
*Riesgos-Fortalezas.*

<b>RIESGOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El factor innovación tiene ausencia de estrategia de negocio, hace falta dinamismo y adopción de estrategias de mercadeo.</li> <li>• Nuevos mercados es un factor por debajo del 35%, se deben evaluar variables cuantitativas y cualitativas para ingresar a otros nichos.</li> <li>• Para el factor tecnología se deberán invertir en equipos que mejoren los procesos en la fabricación de los productos y que estos equipos al mismo tiempo sean amigables con el medio ambiente por ejemplo haciendo ahorro de energía.</li> <li>• Como lo mencionamos anteriormente los indicadores financieros es uno de los factores con más baja calificación, se deberá implementar estrategias para ingreso de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El factor producción sostenible presenta una calificación de 58%. Aunque hace falta invertir en equipos y materias primas más amigables con el medio ambiente, la materia principal para la fabricación de los productos proviene de cultivos certificados, el uso de agua en el proceso de producción es mínimo, no se genera contaminación auditiva y se han identificado acciones de mejora, así como el interés por parte de la gerencia en certificarse en temas ambientales y de calidad.</li> <li>• Liderazgo y direccionamiento estratégico es un factor con alta calificación ya que la cabeza de la compañía tiene claro los parámetros de hacia dónde debe ir la empresa y que sus colaboradores estén alineados con estos puntos de referencia.</li> <li>• Para el factor de cultura organizacional con una calificación de 65%, la</li> </ul>

gerencia tiene la convicción de generar un ambiente laboral adecuado enmarcado en los valores de la compañía y se tiene el interés y el deseo de mejorar y generar cambios en sus colaboradores para que estén más alineados con la cultura y los valores.

- Reconocimiento, es un factor con la más alta calificación, como ya lo dijimos la gerencia valora y reconoce el buen trabajo de sus empleados, ejecutando acciones que evidencian este reconocimiento.
- Por último, el factor de procesos colaborativos, continuamente se realizan alianzas con proveedores, se busca negociar precios para trabajar de la mano con estos. Así mismo la contratación de personal se hace bajo la normatividad vigente.

Ilustración 6. Consolidado Factores y Dimensiones



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

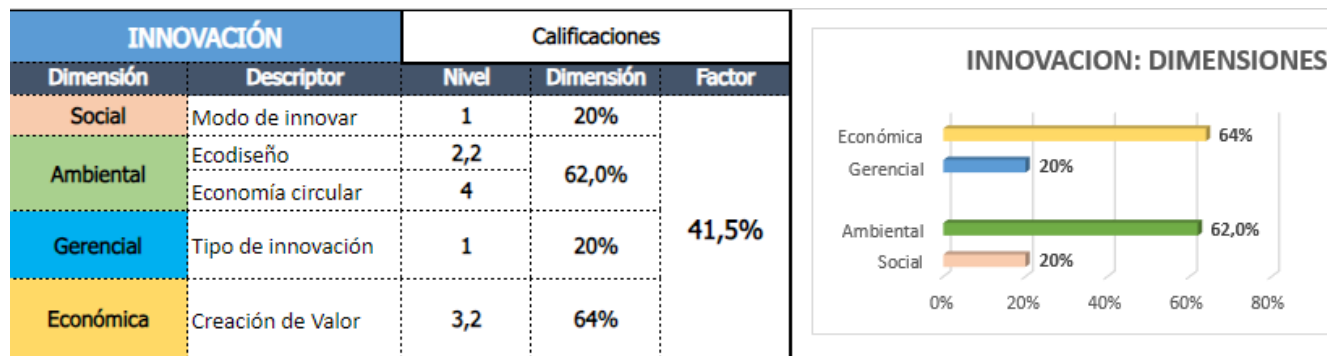
### 5.3 Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

#### Innovación

Para las dimensiones social y gerencial estas no tienen mucha fuerza, solo con una calificación del 20%, evidenciando que socialmente no cuenta con un responsable que realice investigación de mercado para conocer las tendencias actuales, y en la dimensión gerencial hace más de tres años no se lanzan productos innovadores, solo se fabrican por demanda la cual es muy reducida. En la dimensión ambiental esta tiene un porcentaje del 62%, mostrando que el manejo de residuos sólidos que se producen en cada uno de sus procesos se hace de acuerdo a la normativa vigente. En cuanto a los

empaques de los productos no son 100% ecológicos por temas de presupuesto. Por otra parte, el factor económico tiene la calificación más alta de las cuatro dimensiones con un 64% demostrando que se busca mejorar en los procesos para tener una producción más eficiente y ser más competitivos en el mercado.

Ilustración 7. Resultados Factor Innovación.



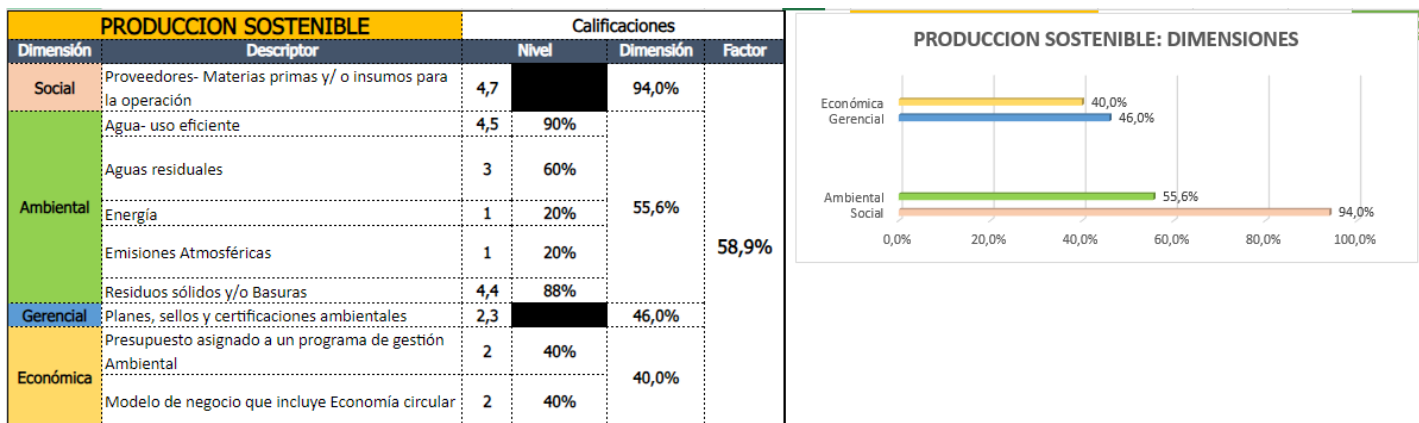
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

### Producción Sostenible

En este factor de producción sostenible la dimensión social arrojo una calificación de 94% demostrando que la materia prima principal (la quinua) que se utiliza para la fabricación de los productos alimenticios sea proveniente de cultivos legales, las demás materias primas se gestionan con proveedores que certifiquen calidad y buenas prácticas. El 55,6 % pertenece a la dimensión ambiental, evidenciando que el uso del agua se hace de manera responsable para la limpieza de máquinas y el aseo en general de la fábrica, las aguas residuales que resultan después de hacer estos procesos van directo al sistema de acueducto y alcantarillado. No se realiza medición del consumo de energía, implementar sistemas de ahorro de energía no está contemplado por el momento por temas de presupuesto. Tampoco se tiene registro de la generación de emisiones atmosféricas. En cuanto a la generación de residuos sólidos se hace la debida clasificación de acuerdo a normativa y se registra en sus respectivos formatos. Para la dimensión gerencial esta cuenta con una calificación de 46% indicando que la compañía cuenta con el interés de certificarse en temas ambientales sin embargo no cuenta con la documentación suficiente. Y por último para la dimensión económica se califica con un 40% señalando que no se cuenta con un

presupuesto para implementar programas de gestión ambiental, sin embargo, se tienen identificadas las acciones de mejora. Se conoce sobre temas de economía circular pero no se aplica por el momento en la compañía.

Ilustración 8. Resultados Factor Producción Sostenible



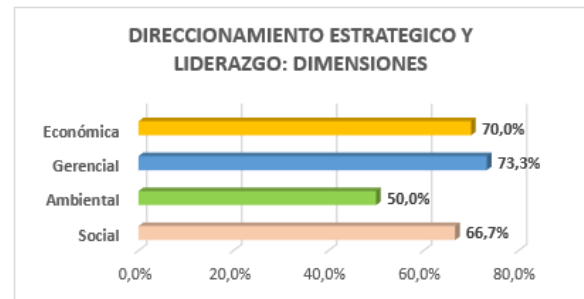
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe, et al., (2019)

### Liderazgo y direccionamiento estratégico

El factor de liderazgo y direccionamiento estratégico tiene una calificación promedio del 65%, en este factor se analiza la dimensión social ya que la organización no tiene una participación activa en redes sociales, a pesar de que cuentan con Facebook e Instagram, no se cuenta con personal que pueda manejar este tipo de aplicaciones para incrementar la imagen y las ventas. Por otro lado, no existe un código ético en la compañía, sin embargo, existe una cultura organizacional firme dentro de sus colaboradores que evitan malas prácticas, en la actualidad y en lo que lleva la compañía en el mercado no se han presentado incidentes al respecto. La dimensión ambiental, aunque desde gerencia se maneja una visión de sostenibilidad no se tienen mediciones claras al respecto ni tampoco se encuentra documentado. En cuanto a la dimensión gerencial existen dentro de la compañía manuales internos que demuestran un equilibrio entre cultura y calidad, por otro lado, se trabaja en que el direccionamiento estratégico haciendo que todas las áreas se integren alineándose con la visión y misión de MACIZO FOOD S.A.S. La estrategia corporativa se va editando a medida que se presentan nuevos retos, sin embargo, no está documentada. Y por último la dimensión económica, en la cual el gerente solo consulta indicadores económicos cuando se abre la posibilidad de una venta internacional, en cuanto al manejo contable se cuenta con un software que arroja estados financieros para toma de decisiones.

Ilustración 9. Resultados Factor Liderazgo y Dirección Estratégico

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	1	20%	66,7%
	Capacidad de movilización	5	100%	
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	4	80%	
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	1	20%	50,0%
	Valor de la Sostenibilidad	4	80%	
Gerencial	Gobierno Corporativo	5	100%	73,3%
	Gestión del Conocimiento	4	80%	
	Estrategias corporativas	2	40%	
Económica	Análisis de entornos	2	40%	70,0%
	Toma de Decisiones	5	100%	



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

### Cultura organizacional

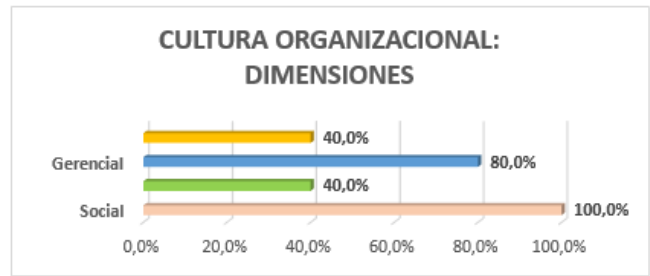
Se observa que en el factor cultura organizacional en el ambiente laboral se enmarca el factor “Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente. Dan respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el entorno. La organización es un gran sitio para trabajar.” esto corresponde a que debido a que es una organización pequeña es fácil identificar los sentimientos de los empleados en el desarrollo de sus funciones, actividades para promover su bienestar, no hay problemas de carga laboral, hay entendimiento entre las partes y superiores, no se presenta acoso laboral, se busca promueve con esas acciones el equilibrio entre el entorno laboral y familiar.

En la dimensión General, en el descriptor de la comunicación, la empresa obtiene un puntaje medio-alto (80%) esto debido a que se han abierto espacios y propuestas para mejorar procesos a través de reuniones planeadas para mejorar y retroalimentar procesos y procedimientos.

En la dimensión Económica, (40%), en el descriptor del valor compartido, la empresa obtiene un puntaje bajo, esto debido a la inversión de la empresa es poca y de ellos se encuentra en busca de socios para aportes a capital; por ello la inversión en proyectos nuevos o de gran impacto es poca.

Ilustración 10. Resultados Factor Cultura Organizacional .

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	5	100,0%	65,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	2	40,0%	
Gerencial	Comunicación	4	80,0%	
Económica	Valor Compartido	2	40,0%	



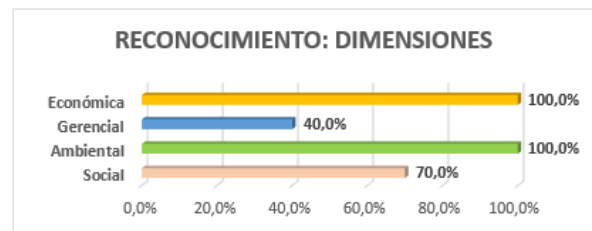
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

## Reconocimiento

Su puntaje en este factor tan importante en la organización es medio- alto (77.5%) ya que como pequeña organización se tiene muy en cuenta el bienestar de un empleado se entiende, se realizan actividades de trabajo dinámicas, fluye la comunicación, se premian las nuevas ideas, y se identifican cargas de trabajo con el fin de nivelarlas e inclusive subir su rango salarial.

Ilustración 11. Resultados Factor Reconocimiento

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	3,5	70,0%	77,5%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	5	100,0%	
Gerencial	Practicas de motivación	2	40,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	5	100,0%	



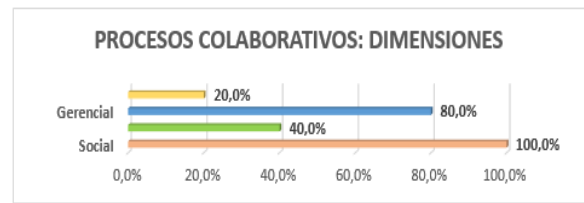
Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

## Procesos colaborativos

Los procesos colaborativos de la empresa están catalogados en un nivel intermedio (60%) ya que dentro de sus fortalezas continuamente se generan alianzas con clientes para servicio de maquilas y con proveedores para crear comercio justo lo cual permite fortalecer convenios y con ello la fuerza de ventas. En los aspectos por mejorar se encuentra voluntariado corporativo ya que la empresa actualmente no cuenta con estas alianzas.

Ilustración 12. Resultados Factor Procesos Colaborativos.

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	5	100,0%	60,0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	2	40,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	4	80,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	1	20,0%	



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

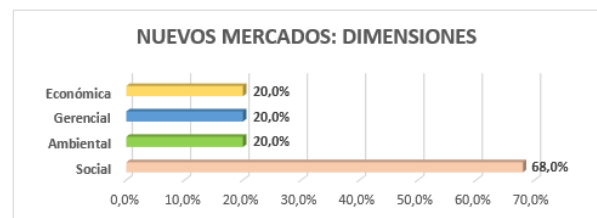
## Nuevos mercados

El factor de nuevos mercados tiene una calificación baja con el 32% lo que evidencia la falta de estrategia para explorar ingresos a nuevos segmentos de mercado, haciendo evidente que no se tienen procesos de análisis sobre el ingreso a nuevos nichos para escalar el negocio, lo cual se sustenta en que la dimensión gerencial este en un nivel 1 (20%) lo que significa una total ausencia de plan estratégico para ingresar en nuevos mercados, en el caso de este aunque su mercado es específico no se ha buscado desarrollar nuevos nichos, junto con esto la dimensión económica tiene la misma calificación, denotando una ausencia total de estrategia comercial para nuevos mercados, esto es consecuente dado que si desde la parte estratégica no existe un direccionamiento en este factor, tampoco se tiene una prioridad a nivel comercial para dicho fin lo cual es evidente en que no tienen una fuerza de ventas,

Cabe resaltar que la dimensión Social está calificada en nivel 3(68%) considerado medio, lo anterior dado su tipo de negocio MACIZO FOOD Influye de manera significativa en varios segmentos de mercado a nivel nacional, lo anterior dado que fue una de las empresas pioneras en trabajar con la quinua para otros productos de alimentos convirtiéndose en referente para el ingreso de nuevos competidores dentro de este mercado.

Ilustración 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.	3,4	68,0%	32,0%
Ambiental	Mercados Verdes	1	20,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	1	20,0%	
Económica	Estrategia comercial	1	20,0%	



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

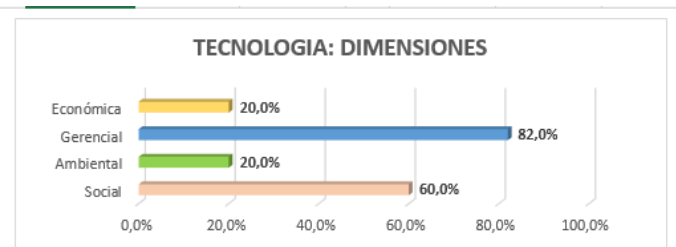
## Tecnología

Para MACIZO FOOD el factor de tecnología una calificación de 45,5% indicado un nivel bajo en dicho factor, influyendo en esta clasificación la dimensión Ambiental la cual quedo en nivel 1 (20%) esto debido a que la compañía no monitorea ni tiene ningún trabajo ni perspectiva sobre tecnologías limpias, sus procesos de reciclaje son totalmente manuales y la energía utilizada es tradicional, Otra dimensión que influye en esta clasificación es la Económica la cual también se encuentra en nivel 1 pues no existe ningún tipo de proceso de transferencia tecnología ni dentro de la compañía ni con sus grupos de interés.

El aspecto positivo a resaltar dentro de este factor es el Gerencial pues está calificado con nivel 4 (82%) dimensión media alta evidenciando que la compañía realizo un ejercicio de prospectiva gerencial desarrollando su planeación tecnología a mediano plazo, ya que está en búsqueda de mejorar sus procesos a nivel operativo a través de la adquisición de nueva maquinaria y equipo.

*Ilustración 14. Resultados Factor Tecnología.*

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	3	60,0%	45,5%
Ambiental	Tecnologías limpias	1	20,0%	
Gerencial	Prospectiva	4,1	82,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	1	20,0%	



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

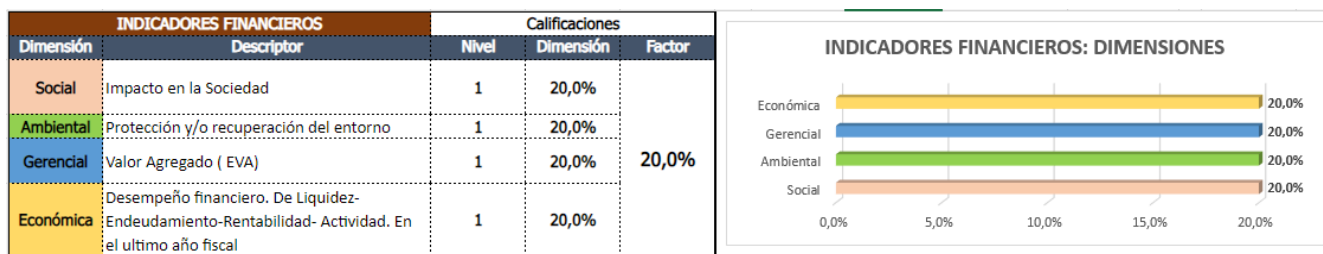
## Indicadores financieros

Este Factor es el de más baja clasificación dentro de MACIZO FOOD pues se encuentra valorada en 20%, lo que confirma lo evidenciado en los indicadores de negocio en los últimos 4 años donde los resultados a nivel de utilidades y el ebitda el cual genero perdidas constantes, las 4 dimensiones están en nivel 1 (20%) presentando diversas oportunidades de mejora.

En la dimensión social no existe ningún tipo de inversión en sus grupos de interés, para esta empresa es vital buscar fuentes de inversión con el fin de movilizar su actividad económica y lograr reactivar sus ingresos, así mismo en la dimensión ambiental la inexistencia de presupuesto y excedentes para inversión genera que no se puedan desarrollar programas alrededor de la protección y recuperación del entorno.

Un aspecto muy importante que se abordó en este sentido dentro del primer informe es la incapacidad de la empresa para generar un flujo de caja positivo derivada de la caída de sus ingresos son el principal diagnóstico del problema de salud financiera que esta tiene, la dimensión Gerencial a Nivel uno habla de un crecimiento negativo dentro de los 4 años analizados evidenciando la oportunidad de mejora grande en sus estrategias comerciales y financieras con el fin de generar mayores ventas e ingresos, en cuanto a la dimensión económica también en nivel 1 los indicadores financieros son totalmente negativos que se evidencian en su problema de liquidez, un retorno sobre los activos del -57% que denotan la necesidad de inversión para reestructurar la organización.

Ilustración 15. Resultados Factor Indicadores Financieros.



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

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

La ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta por el equipo consultor para MACIZO FOOD SAS tiene en cuenta los factores en riesgo según el modelo RISE (tabla 1).

Tabla 5

Informe consolidado dimensiones y factores

INFORME CONSOLIDADO DIMENSIONES Y FACTORES RISE	INNOVACIÓN	PRODUCCION SOSTENIBLE	3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	CULTURA ORGANIZACIONAL	RECONOCIMIENTO	PROCESOS COLABORATIVOS	NUEVOS MERCADOS	TECNOLOGIA	INDICADORES FINANCIEROS
Social	20,00%	94,00%	66,67%	100,00%	70,00%	100,00%	68,00%	60,00%	20,00%
Ambiental	62,00%	55,60%	50,00%	40,00%	100,00%	40,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Gerencial	20,00%	46,00%	73,33%	80,00%	40,00%	80,00%	20,00%	82,00%	20,00%
Económica	64,00%	40,00%	70,00%	40,00%	100,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

Fuente: Elaboración Propia

De los cuales damos prioridad a 4 dimensiones por su bajo resultado:

### **FACTOR INNOVACIÓN.**

Durante el análisis hecho a MACIZO FOOD por medio de la inclusión de la información recolectada la Matriz RISE se evidencia que la empresa tiene una calificación general de 41.5% en este factor, dividido en 4 dimensiones como se detalla en la tabla 2:

*Tabla 6*  
*Consolidado Innovación*

<b>INFORME CONSOLIDADO DIMENSIONES Y FACTORES EAN RISE</b>	<b>INNOVACIÓN</b>
<b>Social</b>	20,00%
<b>Ambiental</b>	62,00%
<b>Gerencial</b>	20,00%
<b>Económica</b>	64,00%

*Fuente: Elaboración Propia*

En este factor analizamos en qué forma se está desarrollando el modo de innovar, eco diseño, economía circular, tipo de innovación y creación de valor, a nivel general la organización cuenta con fortalezas y debilidades encontradas por cada factor, de las cuales se detallan a continuación:

La dimensión social describiéndola a partir del modo de innovar se encuentra en Nivel 1 (No se maneja el concepto de innovación) ya que la empresa no cuenta con un área específica para esto y la persona encargada de manejar los productos y publicidad no realiza investigación de mercadeo para conocer las tendencias actuales, por ende aunque el presupuesto es bajo se sugiere dedicar tiempo de calidad para aprender por medios virtuales y gratuitos que genera la acción de compra, los perfiles y tendencias del mercado, realizar encuestas a los clientes actuales para identificar nuevas oportunidades de negocio y brindar valor agregado frente a la competencia.

La segunda dimensión es la ambiental, interpreta la Innovación desde el punto de vista de eco-diseño y economía circular y según el procesamiento de la información en la matriz nos indica un nivel 2,2 en

ecodiseño ya que por temas de costos en el momento para la compañía no es posible adquirir empaques 100% ecológicos, en cuanto a la fábrica se manejan los residuos acorde a la normatividad vigente por clasificación y documentación , por ejemplo separación de residuos, el factor ambiental empieza a ser importante para el desarrollo de proyectos de innovación enfocados a la entrega de productos que no generen alto impacto negativo en el medio ambiente, para lograr una mejor calificación se recomienda un consumo más racional de los productos y uso de energías alternativas con el fin de obtener una certificación de buenas prácticas ambientales.

La organización demuestra interés en trabajar con economía circular en los procesos de producción, se busca minimizar la generación de residuos, reciclando y elaborando productos de larga vida útil, dando una calificación nivel 4 (destacado) sin recomendar mejoras adicionales.

El tipo de innovación lo conocemos a través de la dimensión gerencial la cual tiene un nivel incipiente es decir #1 , donde no se maneja una cultura de innovación para productos propios, hace 3 años no se lanza un producto nuevo que destaque a la empresa o genere una expectativa en clientes actuales, la organización presta servicios de maquila, es decir que mediante alianzas comerciales si se desarrollan fórmulas para productos nuevos bajo la marca y etiquetado del cliente, esta dimensión se encuentra muy ligada al factor social, teniendo en cuenta que al no realizarse investigaciones de mercado es difícil conocer las tendencias actuales para crear el producto que satisfaga esa necesidad específica, es importante dar el primer paso para mejorar y desarrollar proyectos de innovación propios para sobresalir a nivel nacional e internacional, conservando la trazabilidad, buen gestión del conocimiento y cumplimiento de los protocolos, teniendo en cuenta que el recurso humano está disponible, el ingeniero de alimentos quien ha sido la persona encargada de desarrollar autónomamente los productos que ya se comercializan y tienen buena acogida en el mercado por su sabor, calidad y reconocimiento.

Por último, tenemos la dimensión económica con una calificación de 3,2 ubicado en el nivel “En desarrollo”, en MACIZO FOOD se manejan prácticas operacionales que buscan la forma de mejorar los procesos para ser más eficientes y competitivos, se está en un crecimiento constante en la toma de decisiones que contribuyan a perfeccionar los procesos de la compañía, para disminuir los costos y generar mayor utilidad, las opiniones de los empleados son tenidas en cuenta para retroalimentar y modificar procedimientos, se valora al trabajador por medio de reconocimientos generando mayor productividad, el gerente se encuentra involucrado en todo el proceso, desde producción, parte administrativa hasta la gerencia generando confianza para escuchar las problemáticas que se presentan.

En MACIZO FOOD se debe desarrollar estrategias acordes a las necesidades del nicho de mercado para lograr sobresalir en las empresas que comercializan esta misma línea de productos, la quinua se ha empezado a conocer por su gran aporte nutricional, la empresa cuenta con diferentes presentaciones que generan valor agregado y una distinción ante la competencia.

Es importante que la organización logre la alianza económica con un inversionista para dar mejores resultados a nivel de ventas, mayor captación de mercado, lograr la implementación de redes sociales y su correspondiente publicidad para estar presentes en el mundo digital, ya que hoy en día es un requisito por alcance, visibilidad, interacción con el público, construcción de marca, estrategia de marketing, recopilación de datos, entre otros.

### **FACTOR NUEVOS MERCADOS.**

Tal como se evidencia en la matriz RISE, tabla 3 (informe consolidado dimensiones y factores), un segundo factor que se encuentra en riesgo es nuevos mercados, otorgando una prioridad de 3 (importante) a la dimensión ambiental, de 2 (muy importante) a la dimensión gerencial y de 2 (muy importante) a la dimensión económica.

*Tabla 7*  
*Consolidado nuevos mercados*

<b>INFORME CONSOLIDADO DIMENSIONES Y FACTORES EAN RISE</b>	<b><u>NUEVOS MERCADOS</u></b>
<b>Social</b>	68,00%
<b>Ambiental</b>	20,00%
<b>Gerencial</b>	20,00%
<b>Económica</b>	20,00%

*Fuente: Elaboración Propia*

El diseño de un plan estratégico de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados nacionales para una empresa como MACIZO FOOD S.A.S es un proceso crucial para garantizar el éxito a largo plazo y minimizar el impacto ambiental de las operaciones comerciales. Aspectos como la reducción de emisiones de carbono, el ahorro de agua para su preservación, la implementación de energías renovables, alianzas con proveedores que implementen prácticas agrícolas sostenibles y empaques reciclados o que se biodegraden rápidamente, son algunas de las estrategias que la compañía puede implementar en la dimensión ambiental. Sin embargo, esto no es una tarea fácil ya que se necesita de una buena inyección de capital para implementar estas acciones, puede implicar inversión en tecnología más eficiente, capacitar a los empleados en prácticas sostenibles y divulgar en las plataformas comerciales de la compañía (página web, redes sociales, blogs, etc.) prácticas de consumo responsable en nuevos mercados y hasta la publicación de informes de sostenibilidad si se llegaran a medir todas estas estrategias. Implementar este plan estratégico ambiental permitirá a MACIZO FOOD S.A.S, generar confianza en los consumidores y contribuir a la preservación del medio ambiente.

Desde la dimensión gerencial donde la organización debe adoptar estrategias en concordancia con las necesidades de nuevos mercados, es conveniente que la compañía realice un estudio detallado de las tendencias y demandas del mercado, así como de su competencia. Es importante resaltar por ejemplo que la quinua es un producto que se ha vuelto muy popular en los últimos años ya que es un alimento con bondades proteínicas, tomando esto como referencia MACIZO FOOD S.A.S puede ampliar la producción y comercialización de sus productos a nuevos mercados y a distribuidores tanto mayoristas como del sector retail. A su vez puede implementar estrategias de marketing digital en redes sociales y pagina web, ya que en la actualidad no cuenta con página y los movimientos en redes sociales son muy pocos, esta es la oportunidad para generar mayor visibilidad.

Por último, la dimensión económica, a la cual se le otorgó una prioridad 2, y de la cual se sugiere aumentar la comercialización de los productos a base de quinua en un 20% a nivel nacional según el modelo RISE, consideramos que esto se puede llevar a cabo por medio del desarrollo de una estrategia de branding creando una imagen de marca distintiva que lo pueda diferenciar de su competencia, también se pueden utilizar distintas herramientas de promoción como por ejemplo degustaciones gratuitas, cupones de descuento, participación en ferias relacionadas con alimentos saludables todo ellos para generar interés en el consumidor final y por qué no establecer contactos y alianzas. Otra estrategia puede ser crear alianzas con restaurantes y tiendas de alimentos de comida saludable para distribuir los

productos e incrementar su visibilidad y no menos importante mantener un feedback constante con el consumidor final: escuchar las sugerencias y opiniones de los consumidores y adaptarse a sus necesidades puede contribuir a fidelizar los clientes. Por último, mantener la calidad en cuanto a producción de los productos para generar satisfacción.

## **FACTOR TECNOLOGÍA.**

Para MACIZO FOOD el factor de tecnología una calificación de 45,5% indicado un nivel bajo en dicho factor, influyendo en esta clasificación la dimensión Ambiental la cual quedó en nivel 1 (20%) esto debido a que la compañía no monitorea ni tiene ningún trabajo ni perspectiva sobre tecnologías limpias, sus procesos de reciclaje son totalmente manuales y la energía utilizada es tradicional, otra dimensión que influye en esta clasificación es la económica la cual también se encuentra en nivel 1 pues no existe ningún tipo de proceso de transferencia tecnología ni dentro de la compañía ni con sus grupos de interés.

Es por ello, que para el avance y continua mejora de la empresa MACIZO FOOD S.A.S se puede detectar que la implementación de tecnologías limpias sobre todo en la industria alimentaria puede reducir el impacto ambiental, mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de la empresa, y también puede ser una ventaja competitiva, de manera que se pueda:

- Identificar los principales procesos de producción y consumo de recursos (energía, agua, materiales) en la empresa.
- Evaluar la gestión de residuos y el impacto ambiental de los productos finales.
- Analizar la eficiencia energética de las instalaciones.
- Estudiar las fuentes de contaminación y emisiones de gases de efecto invernadero.

Para ello, es importante la implementación de tecnologías que permitan alcanzar los objetivos:

- Sistemas de gestión de energía para monitorear y optimizar el uso de la energía.
- Transporte sostenible: Optimizar las rutas de entrega, utilizar vehículos más eficientes desde el punto de vista del consumo de combustible y considerar la posibilidad de utilizar vehículos eléctricos o de gas natural.

- Embalaje sostenible: Adoptar envases y embalajes ecológicos y reciclables que reduzcan la generación de residuos y minimicen el impacto ambiental.
- Iluminación LED: Reemplazar las luces tradicionales por luces LED en las instalaciones de la empresa puede reducir significativamente el consumo de energía y los costos de electricidad.
- Tecnologías de reciclaje y reducción de desperdicio de alimentos.
- Energía solar: Instalar paneles solares en las instalaciones de la empresa para generar energía eléctrica a partir de fuentes renovables. Esto puede reducir los costos de energía a largo plazo.
- Tecnologías de tratamiento de aguas residuales para reducir la contaminación.
- Transporte más limpio y logística sostenible, en la que a futuro se puedan implementar vehículos híbridos o 100% eléctricos.

Involucrar a los empleados, proveedores y otras partes interesadas en la implementación de tecnologías limpias, comunicar los logros y beneficios ambientales de manera transparente tanto dentro como fuera de la empresa, importante para mantener monitoreados los beneficios realizando evaluaciones periódicas para medir el impacto de las tecnologías limpias en la empresa.

La implementación de tecnologías limpias en una empresa como MACIZO FOOD S.A.S es un proceso continuo y requiere compromiso a largo plazo. Sin embargo, puede generar beneficios significativos en términos de reducción de costos, mejora de la imagen de la empresa y contribución a la protección del medio ambiente.

Adicional y con el fin de mitigar la brecha que tiene que se tiene con la industria frente a los cambios es importantes que MACIZO FOOD S.A.S se integre con Asociaciones y grupos de la industria de la quinua, o asociaciones relacionadas con la producción y comercialización de quinua. Estas organizaciones a menudo ofrecen eventos, seminarios web y recursos específicos para mantenerse actualizado sobre las últimas tecnologías y tendencias en la industria de la quinua.

También la asistencia a ferias y exposiciones agrícolas y de alimentos donde se presenten innovaciones tecnológicas relacionadas con la quinua, estos eventos son excelentes oportunidades para ver de primera mano las últimas tecnologías y establecer contactos con proveedores.

Tener en cuenta que hoy en día es de fácil acceso los cursos en línea que se enfoquen en tecnologías agrícolas y de alimentos, muchos de estos recursos son gratuitos y te permiten aprender desde la comodidad de oficina, planta o casa si la modalidad es virtual.

*Tabla 8*  
*Consolidado Tecnología*

<b>INFORME CONSOLIDADO DIMENSIONES Y FACTORES EAN RISE</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>
<b>Social</b>	60,00%
<b>Ambiental</b>	20,00%
<b>Gerencial</b>	82,00%
<b>Económica</b>	20,00%

*Fuente: Elaboración Propia*

## **FACTOR INDICADORES FINANCIEROS**

De acuerdo con lo identificado en el modelo RISE encontramos que el factor financiero es el de más baja valoración evidenciado en cada dimensión, dentro de estas tres de las cuatro donde se tienen actividades a desarrollar presentan prioridad 1 lo que indica que son de urgente implementación dado la situación de la empresa.

Tabla 9

Consolidados indicadores financieros

<b>INFORME CONSOLIDADO DIMENSIONES Y FACTORES EAN RISE</b>	<b><u>INDICADORES FINANCIEROS</u></b>
<b>Social</b>	20,00%
<b>Ambiental</b>	20,00%
<b>Gerencial</b>	20,00%
<b>Económica</b>	20,00%

Fuente: Elaboración Propia

Se hace indispensable que se desarrolle de manera inmediata acciones encaminadas a mejorar sustancialmente los indicadores financieros de MACIZO FOOD toda vez que como se ha evidenciado a lo largo del diagnóstico del modelo, no está generando ningún tipo de valor económico, dado los bajos ingresos que ha venido presentando en los últimos años.

El descriptor de ROA relacionado con la dimensión gerencial ha dado resultados negativos durante los últimos 4 años quedando en -55% en el 2022 indica la urgencia de acciones para mejorar este resultado pues se está generando pérdida por cada peso en el activo es así como aparece en prioridad 1 Urgente por lo que de acuerdo con el modelo la acción es el manejo de indicadores de desempeño financiero que excedan el estándar Nacional, esto significa que dentro de su actividad debe buscar y diseñar estrategias que impacten las medidas de desempeño financiero, es aquí donde es vital la llegada a nichos de mercado que le permitan aumentar sus ingresos y adicional a lo anterior atraer inversionistas que le permitan tener un brazo financiero importante para optimizar sus procesos, expandirse en el mercado e impactar las ventas, Esto mismo aplica en el descriptor del desempeño financiero del EBITDA pues esta impactado por las mismas razones del ROA, por lo cual está en prioridad 1 también y la acción se replica para este fin, es importante aclarar que aunque se habla de un plan a corto plazo, para lograr ver el impacto en estos indicadores estimamos que en un año se logre mejorar el desempeño de los mismos.

De igual manera es fundamental escuchar las necesidades de los stakeholders e implementar acciones ajustadas a las necesidades de los mismos, por esta razón en la dimensión Social dado que su descriptor es el impacto en los grupos de interés, esta acción tiene prioridad 1 siendo urgente, toda vez que los resultados negativos de la empresa han afectado de manera directa a estos, grupos, tanto empleados, como clientes e inversionistas, por esto MACIZO FOOD debe escuchar las necesidades de estos mismos y aplicar acciones que busquen mitigar sus dolores y necesidades para desarrollar acciones en este frente, lo que puede ser una nueva línea de producto, una organización en procesos diferente o una necesidad de búsqueda de capitales.

En cuanto a la dimensión ambiental y su descriptor de protección y/o recuperación del entorno Se le dio una prioridad 3 Importante, esto dado que si bien se deben desarrollar Acciones de protección y recuperación del medio ambiente, dentro de su actividad MACIZO FOOD tiene un componente en este sentido, y además la prioridad de la empresa en este momento debe ser la recuperación de su situación financiera, que vienen evidenciando perdidas en los últimos años, por lo que ese es el foco, por lo anterior esta actividad puede esperar dentro del marco de acciones de la compañía.

*Tabla 10*

*Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial.*

<b>RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO- MENOS DE UN AÑO-)</b>							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
INNOVACION	SOCIAL	1. Integración de los procesos internos con los del entorno, mediante modelos de pensamiento de diseño para mejorar la calidad de vida.	3	\$18.000.000,00	Consultor Externo	6	Gerente General
	AMBIENTAL	2. Desarrollar una producción sostenible de productos (bienes y servicios) y un consumo más racional	4		Trabajadores Internos	6	Gerente General

		de recursos incluyendo la utilización de energías alternativas.					
NUEVOS MERCADOS	AMBIENTAL	3. Diseño de Plan estratégico de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados nacionales	3		Gerente general	3	Gerente General
	GERENCIAL	4. La organización reorienta sus productos/servicios y estrategias en concordancia con las necesidades de nuevos mercados a nivel nacional	2		Trabajadores Internos	6	Gerente General
	ECONOMICA	5. Ofrecimiento y/o comercialización de un % mayor del 20% de sus productos y servicios en nuevos mercados nacionales	2		Área de Mercadeo	12	Gerente General
TECNOLOGIA	AMBIENTAL	6. Anticipación a los cambios tecnológicos por medio de un esquema de monitoreo y prospectiva permanente en busca de las mejores tecnologías limpias.	4	\$15.000.000,00	Consultor Externo	5	Gerente General
	ECONOMICA	7. Realizar ejercicios de prospectiva y tendencias de tecnología (más de tres años) y articularlos con su planeación estratégica.	2		Trabajadores Internos	3	Gerente General
INDICADORES FINANCIEROS	SOCIAL	8. Implementación de acciones ajustadas a las necesidades de los stakeholders	1		Área financiera	6	Gerente general
	AMBIENTAL	9. Desarrollo de acciones de protección y recuperación del medio ambiente teniendo en	3		Trabajadores Internos	6	Gerente general

		cuenta las necesidades de la comunidad.					
	GERENCIAL	10. Manejo de indicadores de desempeño financiero, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica	1		Área financiera	12	Gerente general
	ECONOMICA	11. Manejo de indicadores de desempeño financiero, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica	1		Área financiera	12	Gerente general
<b>TOTAL</b>					<b>\$33.000.000,00</b>		

*Fuente: Elaboración Propia*

El tiempo estimado para el desarrollo de toda la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial es de doce meses, es decir, un año debido a que se ha realizado un plan a corto plazo. En el cronograma se observa la duración de las 11 estrategias y la prioridad de cada una de ellas resaltando, que las estrategias con mayor prioridad tienen una duración de seis a doce meses (tabla 6).

Ilustración 16. Cronograma RISE.

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Integración de los procesos internos con los del entorno, mediante modelos de pensamiento de diseño para mejorar la calidad de vida.	3	6	■	■	■	■	■	■						
2. Desarrollar una producción sostenible de productos (bienes y servicios) y un consumo más racional de recursos incluyendo la utilización de energías alternativas.	4	6	■	■	■	■	■	■						
3. Diseño de Plan estratégico de sostenibilidad ambiental en nuevos mercados nacionales	3	3	■	■	■									
4. La organización reorienta sus productos/servicios y estrategias en concordancia con las necesidades de nuevos mercados a nivel nacional	2	6	■	■	■	■	■	■						
5. Ofrecimiento y/o comercialización de un % mayor del 20% de sus productos y servicios en nuevos mercados nacionales	2	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. Anticipación a los cambios tecnológicos por medio de un esquema de monitoreo y prospectiva permanente en busca de las mejores tecnologías limpias.	4	5	■	■	■	■	■	■						
7. Realizar ejercicios de prospectiva y tendencias de tecnología (más de tres años) y articularlos con su planeación estratégica.	2	3	■	■	■									
8. Implementación de acciones ajustadas a las necesidades de los stakeholders	1	6	■	■	■	■	■	■						
9. Desarrollo de acciones de protección y recuperación del medio ambiente teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad.	3	6	■	■	■	■	■	■						
10. Manejo de indicadores de desempeño financiero, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11. Manejo de indicadores de desempeño financiero, cuyos resultados excedan el estándar nacional dentro de su actividad económica	1	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

## 7. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

- MACIZO FOOD es una empresa que actualmente atraviesa una situación financiera compleja donde sus resultados son negativos debido a sus bajos ingresos, dentro del análisis RISE se evidencia que los factores de indicadores financieros con 20% y nuevos mercados con 32% son los peores clasificados, por lo cual requieren una intervención urgente para reestructurar el funcionamiento de la compañía y empezar a generar mejores resultados a través de la incursión en nuevos segmentos de mercado.

- De acuerdo con lo anterior MACIZO FOOD SAS enfrenta desafíos significativos en términos de innovación, expansión a nuevos mercados y situación financiera. Se recomienda un enfoque urgente en la mejora de los indicadores financieros, la inversión en investigación de mercado, estrategias de marketing digital y la adopción de prácticas ambientales sostenibles. Estas acciones son esenciales para garantizar el éxito a largo plazo y la competitividad de la empresa, es por esto que se deben tener en cuenta este tipo de actividades para la aplicación del modelo RISE:
  - Se sugiere un enfoque en la investigación de mercado y desarrollo de proyectos propios.
  - La expansión a nuevos mercados es una prioridad, con un enfoque en la sostenibilidad ambiental y la adaptación a las tendencias y demandas del mercado.
  - El desarrollo de estrategias de marketing digital y la presencia en redes sociales son esenciales para ganar visibilidad en nuevos mercados.
  - La generación de valor económico y el manejo de indicadores financieros como ROA y EBITDA.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Pérez-Uribe R., y Ramírez- Salazar, MDP. (2021). Guía para el manejo del modelo de innovación y sostenibilidad empresarial (RISE=ruta de innovación y sostenibilidad empresarial).

S.A.S, M. F. (2023). *www.facebook.com*. Obtenido de <https://www.facebook.com/people/Macizo-Food/100068746863460/?mibextid=D4KYlr>