



**Plan de negocios para la empresa La Baquiana, sostenibilidad empresarial,
para mipymes del sector de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Diana Carolina Moreno Guerrero

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible
Bogotá, Colombia
2021

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana, sostenibilidad empresarial,
para mipymes del sector de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Diana Carolina Moreno Guerrero

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Director (a):

Jairo Alonso Orozco Triana

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A mi familia, por permitir tomar de mi tiempo
con ellos, para cumplir con esta meta.

“La mayor amenaza para el planeta, es pensar
que otro lo salvara”

Robert Swan

Resumen

En el marco del pacto por la sostenibilidad de “producir conservando y conservar produciendo” del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Nacional (2018) y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los cuales el país se adhirió para su cumplimiento, se hace necesario vincular a todo tipo de organizaciones, independiente de su actividad económica o de su tamaño, dado que estas también generan impactos tanto a nivel ambiental, como social y en la economía, tanto positivos como negativos.

Ahora bien, de la misma manera como las empresas adquieren servicios por parte de entidades externas a su organización para temas asociados a la contabilidad y el marketing, el presente plan de negocios, brinda la alternativa de adquirir servicios asociados a la implementación de la sostenibilidad dentro de sus procesos y actividades, siendo específico para los restaurantes, bares y empresas de eventos y catering, que se encuentren catalogados como micros, pequeñas y medianas empresas, esto, teniendo en cuenta que estas empresas corresponden a más del 90% del total de las empresas en el país; adicional a que las empresas de consultoría existentes no especifican si sus servicios y clientes están enfocados a un sector productivo en específico, siendo una ventaja para el presente modelo de negocio, al enfocarse únicamente en restaurantes, bares y empresas de eventos y catering.

Para este modelo de negocio, los objetivos están asociados a la elaboración de un marco de referencia sobre la gestión de la sostenibilidad en este tipo de empresas, también en el de realizar un estudio de mercado donde se indaga sobre las tendencias, los precios y el interés por la sostenibilidad; de igual manera, en la elaboración de un estudio técnico que detalla las actividades a llevar a cabo, de un estudio administrativo para determinar los aspectos organizacionales y legales, un análisis del micro y macroentorno y por último se efectúa un análisis financiero que permite determinar la evaluación financiera de lo propuesto.

Finalmente, se concluye que existe un mercado objetivo interesado en implementar buenas prácticas en sus organizaciones alineados con los propósitos del gobierno y las necesidades actuales del planeta.

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Palabras clave: mipyme, sostenibilidad, restaurantes, bares, empresas de eventos, consultoría en sostenibilidad, asesoría en sostenibilidad

Abstract

Within the framework of the pact for the sustainability of "producing while conserving and conserving producing" of the National Development Plan of the National Government (2018) and the Sustainable Development Goals to which the country adhered to their fulfillment, it is necessary to link to all types of organizations, regardless of their economic activity or size, since they also generate both positive and negative environmental, social and economic impacts

Now, in the same way that companies acquire services from entities external to their organization for issues associated with accounting and marketing, this business plan provides the alternative of acquiring services associated with the implementation of sustainability within of its processes and activities, being specific for restaurants, bars and events and catering companies, which are classified as micro, small and medium-sized companies, this, taking into account that these companies correspond to more than 90% of the total of the companies in the country; In addition to the fact that the existing consulting companies do not specify that they have a specific market niche, this is an advantage for the present business model.

For this business model, the objectives are associated with the development of a reference framework on the management of sustainability in this type of company, as well as conducting a market study where trends, prices and prices are investigated. interest in sustainability; Similarly, in the preparation of a technical study that details the activities to be carried out, an administrative study to determine the organizational and legal aspects, an analysis of the micro and macro environment and finally a financial analysis is carried out that allows determining the financial evaluation of the proposal.

Finally, it is concluded that there is a target market interested in implementing good practices in their organizations aligned with the purposes of the government and the current needs of the planet.

Keywords: MSMEs, sustainability, restaurants, bars, event companies, sustainability consulting

TABLA DE CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
<u>LISTA DE FIGURAS</u>	9
<u>LISTA DE TABLAS</u>	11
<u>1. INTRODUCCIÓN</u>	122
<u>2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN</u>	166
<u>3. ANÁLISIS DEL SECTOR</u>	199
<u>4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO</u>	4242
<u>5. ASPECTOS TÉCNICOS</u>	75
<u>6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES</u>	101
<u>7. ASPECTOS FINANCIEROS</u>	107
<u>8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD</u>	121
<u>9. CONCLUSIONES</u>	124
<u>10. REFERENCIAS</u>	126
<u>A. ANEXO. FORMATO ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO</u>	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Lienzo del modelo de negocio Canva. Fuente: Elaboración propia (2020)..... 17

Figura 2. Empresas de consultoría en Villavicencio. Fuente: RUES (2021) 20

Figura 3 Empresas de consultoría en Bogotá. Fuente: RUES (2021) 21

Figura 4 Empresas de consultoría en Colombia. Fuente: RUES (2021) 22

Figura 5 Curva de valor del océano azul. Fuente: Elaboración propia (2021)..... 26

Figura 6 Promedio Pestel. Fuente: Elaboración propia (2021) 37

Figura 7. Consulta portal RUES. Fuente. Portal RUES (2021) 43

Figura 8. Restaurantes en Bogotá. Fuente. Portal RUES (2021)..... 44

Figura 9. Restaurantes en Villavicencio. Fuente. Portal RUES (2021) 45

Figura 10. Bares en Bogotá. Fuente. Portal RUES (2021)..... 46

Figura 11. Bares en Villavicencio. Fuente. Portal RUES (2021)..... 47

Figura 12. Eventos y catering en Bogotá. Fuente. Portal RUES (2021)..... 48

Figura 13. Eventos y catering en Villavicencio. Fuente. Portal RUES (2021)..... 49

Figura 14 Consultas consultoría de gestión en google. Fuente : Google trends (2021) 51

Figura 15 Consultas por sostenibilidad en google. Fuente : Google trends (2021)..... 51

Figura 16. Cargo de quien diligencia la encuesta..... 55

Figura 17. Actividad económica empresas encuestadas 55

Figura 18. Tipo de establecimiento 56

Figura 19. Ubicación geográfica de las empresas consultadas..... 56

Figura 20. Tiempo funcionamiento establecimiento. 57

Figura 21 Perfil del cliente actual de los encuestados..... 57

Figura 22 Característica por las que debería ser reconocida la empresa encuestada. 58

Figura 23. Importancia sobre el tema ambiental y social para el encuestado 58

Figura 24. Concepción del impacto ambiental y social del establecimiento..... 59

Figura 25. Área de sostenibilidad en empresas consultadas. 59

Figura 26. Importancia en implementar la sostenibilidad en las empresas. 60

Figura 27. Referentes sostenibles en el sector económico 60

Figura 28. Servicios de consultoría en sostenibilidad. 61

Figura 29. Disposición para contratar asesorías en sostenibilidad 61

Figura 30. Servicios de consultoría en otras áreas 62

Figura 31. Resultados del servicio de consultoría o asesoría 62

Figura 32. Canales de comunicación..... 63

Figura 33. Valor agregado de la empresa consultora 63

Figura 34. Expectativa al tomar el servicio.....	64
Figura 35. Presupuesto para consultorías y asesorías.....	64
Figura 36. Rango de precio pagado por servicios	65
Figura 37. Precio por el cual estaría dispuesto a pagar	65
Figura 38. Sistema de pago	66
Figura 39. Prácticas ambientales en las empresas.....	66
Figura 40.Formato diagnóstico inicial estado de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2021) ...	82
Figura 41 Formato para listar los proveedores. Fuente: Elaboración propia (2021).....	82
Figura 42 Formato seguimiento generación y disposición de residuos. Fuente: Elaboración propia (2021).....	83
Figura 43 Formato para caracterización de colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2021).....	84
Figura 44. Diagrama de proceso de consultoría y asesoría. Fuente: Elaboración propia basado en Consultoría Empresarial (Ramirez & Hurtado, 2018).....	91
Figura 45. Organigrama empresa La Baquiana. Fuente: Elaboración propia (2021).....	95
Figura 46 Matriz Dofa La Baquiana, sostenibilidad empresarial. Fuente: Elaboración propia (2021)	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Cuantificación variables ERIC</i>	24
Tabla 2 <i>Matriz ERIC</i>	26
Tabla 3 <i>Cuantificación de variables Pestel</i>	35
Tabla 4 <i>Cuantificación fuerzas de Porter</i>	38
Tabla 5 <i>Clasificación de mipymes</i>	42
Tabla 6 <i>Tasas de crecimiento por actividad económica tercer trimestre de 2020</i>	54
Tabla 7 <i>Tamaño del mercado</i>	67
Tabla 8 <i>Análisis de la competencia</i>	70
Tabla 9 <i>Estrategia de promoción</i>	71
Tabla 10 <i>Estrategia de comunicación</i>	73
Tabla 11 <i>Estrategia de distribución</i>	744
Tabla 12 <i>Descripción del servicio</i>	76
Tabla 13 <i>Tipo de activo en equipos</i>	86
Tabla 14 <i>Tipo de activo: Equipos de comunicación y computación</i>	87
Tabla 15 <i>Tiempo promedio proceso de consultoría</i>	92
Tabla 16 <i>Variables para determinar capacidad productiva</i>	93
Tabla 17 <i>Tamaño del mercado</i>	108
Tabla 18 <i>Gastos operativos</i>	108
Tabla 19 <i>Activos fijos</i>	110
Tabla 20 <i>Proyección de ingresos</i>	110
Tabla 21 <i>Proyección de costos fijos</i>	111
Tabla 22 <i>Activos fijos</i>	112
Tabla 23 <i>Depreciación</i>	112
Tabla 24 <i>Amortizable</i>	113
Tabla 25 <i>Capital de trabajo</i>	114
Tabla 26 <i>Inversión</i>	114
Tabla 27 <i>Financiación</i>	115
Tabla 28 <i>Estado de resultados</i>	115
Tabla 29 <i>Flujo de caja</i>	118
Tabla 30 <i>Evaluación financiera</i>	119
Tabla 31 <i>Indicadores financieros</i>	120

1. INTRODUCCIÓN

Se unen los conceptos de desarrollo sostenible, la gestión ambiental y la sostenibilidad. La gestión ambiental permite materializar lo que el desarrollo sostenible quiere lograr, buscar el equilibrio entre lo social, lo ambiental y lo económico, permitiendo ordenar las organizaciones al interior para poder tener un mayor control de las actividades que generan impacto (Rodríguez & Velez, 2018), desde un ámbito fuera de lo operativo, involucrando la alta gerencia, las políticas y lineamientos de las organizaciones. En cuanto a la gestión ambiental, se cuenta con los sistemas de gestión ambiental avalados por la ISO 14001 (2018) cuyo objetivo es el implementar un sistema de gestión ambiental cumpliendo con ciertos requisitos, iguales para todas las industrias.

De la misma manera que las empresas contratan servicios externos para llevar procesos internos como la contabilidad, la gestión del talento humano, control de costos, marketing, entre otros, se plantea brindar el servicio de consultoría y asesoría para implementar la sostenibilidad en sus tres pilares, ambiental, social y económico, ya que para lograrla se deben implementar las 3 de manera simultánea. Las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de restaurantes, bares y empresas de eventos, representan un potencial de negocio teniendo en cuenta su representación en el mercado y de los impactos que estas generan a nivel económico, social y ambiental, impactos asociados entre otros como la vinculación de personal para su operación, la adquisición de bienes y servicios como base de su materia prima, además de brindar un espacio de esparcimiento y satisfacción de necesidades a la población, dando su aporte a la economía del país. De la misma manera generan impactos ambientales dentro de la operación del establecimiento, ya que consumen recursos, algunos no obtenidos de manera sostenible, como algunos alimentos de origen animal y vegetal transportados desde lugares lejanos, y del uso de energía y agua para su operación, además de los residuos que se generan, los niveles de ruido que pueden llegar a presentar y del impacto asociado a la contratación de personal, que en ocasiones no es bien remunerado pero si está expuesto a jornadas laborales extensas. Actualmente este tipo de establecimientos no cuenta con normatividad ambiental exclusiva, sin embargo se adhieren a requerimientos que se encuentran en normas generales, como el uso de ductos o dispositivos para la dispersión de gases y vapores con el fin de no afectar a sus vecinos (MinAmbiente, 1995). Así como la normatividad en cuanto a control de vertimientos, niveles de ruido y generación y gestión de residuos que es general para las industrias.

Para el año 2020, el mundo sufre los efectos ocasionados por el virus del coronavirus, enfermedad que trastorno la planeación de los negocios a nivel mundial. Para las empresas que lograron adaptar su servicio a las nuevas condiciones de seguridad, distanciamiento seguro, aforo y servicios, pudieron mantenerse e incluso algunas expandirse, pero para el común de las empresas del sector de alimentos y entretenimiento no fue así, presentando para el 2020 el cierre de más de 20.000 establecimientos de bares y otros 22.000 de restaurantes (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). Sin embargo, varios establecimientos de estos sectores económicos se reinventaron y reforzaron áreas como la entrega a domicilio o la creación de nuevos productos y servicios. De acuerdo con los esfuerzos del gobierno por crear alivios y por establecer a través de regulaciones, la operación con restricciones de bares y restaurantes, se mantiene la operación de estos. De acuerdo a informes de Acodres (Canal Capital, 2020), en Bogotá se encuentran activos 7.000 establecimientos de restaurantes, pospandemia,

En el marco del pacto por la sostenibilidad de “producir conservando y conservar produciendo” del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Nacional (2018), del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8 que busca ‘promover el desarrollo económico sostenible e incluyente’ y el ODS número 12 ‘producción y consumo responsable’, que hacen parte de los 17 gestados en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Organización de Naciones Unidas, S.F), es necesario que los restaurantes, bares y quienes prestan servicio de eventos y que estén constituidas legalmente como micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) implementen prácticas sostenibles en sus operaciones.

De acuerdo a los reportes del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODE), existen 230 grandes empresas que generan reportes de sostenibilidad (CECODE, 2018), sin embargo las micros, pequeñas y medianas empresas que son quienes corresponden al 80% de las empresas formalizadas y que son las que generan empleo formal en el país, no lo hacen. De acuerdo a las políticas nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2018), el gobierno hace un llamado para involucrar la sostenibilidad en todas las empresas sin ser relevante su tamaño o sector.

Como lo reflejan las cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá (2017), para Bogotá se encontraban constituidos más de 27.000 establecimientos únicamente de restaurantes sin tener en cuenta bares y empresas de organización de eventos, lo que permite dimensionar la cantidad de

empresas que pueden generar un impacto positivo a nivel sostenible. Para este tipo de establecimientos, el ministerio de Comercio, industria y Turismo de Colombia, dándole cumplimiento a la ley 300 de 1996, promovió la creación de Unidad Sectorial de Normalización de Turismo Sostenible, la cual tiene como objetivo elaborar normas técnicas sectoriales de turismo sostenible, creando, entre otra, la Norma técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 004, la cual establece los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos gastronómicos y bares, en áreas rurales y urbanas ubicadas en sitios turísticos del territorio nacional, (Ministerio de Industria y Comercio, 2008). Sin embargo para los establecimientos que no se encuentren ubicados en sitios turísticos, no existe obligatoriedad.

Es imperante la necesidad de implementar herramientas sostenibles basadas en las políticas del gobierno, en normas y prácticas nacionales e internacionales, para mejorar su productividad y su competitividad a través de la introducción de criterios de sostenibilidad y el mejoramiento de procesos productivos, al crear un gran impacto debido a la cantidad de empresas que existen en el mercado.

Con base en los datos aportados por el Global Reporting Initiative (GRI) para el año 2019, 230 empresas han entregado reportes de sostenibilidad (CECODE, 2018), lo que refleja que han implementado estos procesos al interior de sus empresas, evidenciando que el restante de empresas no lo han realizado, los motivos son diversos, entre ellos por desconocimiento de los beneficios que traen consigo aplicar la sostenibilidad al interior de estas, falta de formación y herramientas para hacerlo.

El GRI lanzó en el año 2016 para Colombia el Programa de Negocios Competitivos que buscaba incentivar a las organizaciones a comprometerse con el desarrollo de los reportes de sostenibilidad, apadrinados por grandes empresas para que realizaran el acompañamiento (Pacto Global, S.F), con el fin de que para el 2020, 500 empresas realizaran su reporte respectivo, basados en que la sostenibilidad aumenta las características competitivas frente a empresas que no reportan y no implementan estas buenas prácticas.

Para poder llegar a las empresas que por diferentes razones no han implementado en el interior de sus procesos y procedimientos los tres pilares de la sostenibilidad, hay que visibilizar los beneficios que estas percibirían al ser implementadas, para lo cual se requiere de un trabajo

conjunto entre el gobierno nacional, las empresas del sector económico, las agremiaciones como Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), Asociación de bares de Colombia (Asobares) y la Asociación Colombiana de operadores y proveedores de eventos (Asoeventos) , además de aquellas otras empresas que brindan sus servicios de asesorías y consultorías específicas en sostenibilidad; aun cuando el gobierno a través de cámaras de comercio como la de Bogotá y Medellín adelanten procesos de asesorías gratuita, es necesario que sea mucho más robusto el apoyo a través de los diferentes ministerios como el de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el Ministerio de Industria y Comercio, entes como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi) y demás cámaras de comercio de otras regiones del País. Adicional a los esfuerzos que las Naciones Unidas que está implementando para poder lograr un equilibrio, así como lo determina la definición de sostenibilidad de utilizar los recursos responsablemente para satisfacer las necesidades de la sociedad actual sin comprometer la de las generaciones futuras.

Objetivo general.

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría y asesoría a mipymes del sector de restaurantes, bares y eventos, enfocados a implementar prácticas sostenibles en sus procesos.

Objetivos específicos.

1. Construir un marco de referencia sobre el proceso de sostenibilidad para las mipymes del sector de restaurantes, bares y servicio de empresas de eventos.
2. Realizar un estudio de mercado que sea coherente con un análisis del sector de mipymes para restaurantes, bares y servicio de empresas de eventos, acerca de las tendencias, competencia, estudio de precios para la creación de una empresa consultora y asesora en prácticas sostenibles.
3. Construir un estudio técnico en el cual se detallen ampliamente los aspectos técnicos para desarrollar las consultorías y asesorías en prácticas sostenibles para la para mipymes del sector de restaurantes, bares y servicios de empresas de eventos.

4. Elaborar un estudio administrativo y legal que considere claramente aspectos organizacionales y legales que incluyan de manera ordenada y estructurada el análisis estratégico, estructura organizacional y las implicaciones legales para la creación de una empresa consultora y asesora en prácticas sostenibles para mipymes del sector de restaurantes, bares y servicio de empresas de eventos.
5. Analizar la sostenibilidad para el proyecto considerando los aspectos sociales, ambientales y económicos y de gobernanza para la creación de una empresa consultora y asesora en prácticas sostenibles para mipymes del sector de restaurantes, bares y servicio de empresas de eventos
6. Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permiten la correcta evaluación financiera del proyecto para la creación de una empresa consultora y asesora en prácticas sostenibles para mipymes del sector de restaurantes, bares y servicios de empresas de eventos.

2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN

Se elabora el lienzo del modelo de negocio Canva, con el fin de diseñar el modelo para la empresa La Baquiana, sostenibilidad empresarial, que se dedica a la consultoría y asesoría en sostenibilidad para micro, pequeñas y medianas empresas del sector de restaurantes, bares y empresas de eventos en Colombia.

Se realiza el modelo teniendo en cuenta las relaciones con los clientes, el segmento del mercado, propuesta de valor, canales, fuentes de ingreso, actividades clave, asociaciones clave, recursos clave y estructura de costes, tal como lo describe Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). A continuación se desarrolla el modelo Canva en el lienzo (Lienzo Canvas Innokabi, 2016).

Plan de negocios para la empresa La Baquiana, sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector de restaurantes, bares y eventos en Colombia.



Alianzas claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Segmento clientes	Relación clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Asobares -Asoeventos -Acodres -Ministerio de industria y comercio -Sena -Empresas de desarrollo de software -Entidades gubernamentales como cámaras de comercio -Proveedores para gestión de residuos sólidos reciclables, orgánicos, aceites. -Proveedor suministros materiales compostables -Proveedores de alimentos locales -Grandes empresas con responsabilidad social empresarial -Organizaciones sostenibles (red de huerteros, gestores de residuos, agricultura urbana y orgánica, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> -Networking con clientes -Normalizar procedimientos para la consultoría -Formación constante a los colaboradores internos -Plataforma web -Soporte remoto -Alianzas con asociaciones -Desarrollo de habilidades de networking -Disponibilidad de plataformas tecnológicas de comunicación (microsoft teams, zoom, meet) 	<p>--Clientes : Brindar alternativas para que cuenten con servicios en armonía con el planeta, la sociedad y la economía del establecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la competitividad de la organización frente a otras de su mismo sector. -Permitir adquirir prestigio y confianza para ofrecer a sus clientes servicios sostenibles. -Motivación de los colaboradores. -Aumento en la visibilidad y reconocimiento del establecimiento. -Reducción de costos y gastos -Crecimiento personal del propietario administrador del establecimiento. -Ingresos adicionales por venta de residuos. -Acompañamiento solucionar las necesidades identificadas. -Atraer inversionistas y fuentes de financiamiento a las organizaciones, de aquellos que consideren la sostenibilidad importante para sus procesos <p>Asociaciones : Dar un valor agregado al prestar servicios específicos para estas y sus asociados</p>	<p>Asesoría personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunidad de empresas del mismo sector y con el mismo enfoque. -Creación colectiva con los colaboradores de la empresa de consultoría y con la empresa cliente 	<ul style="list-style-type: none"> -Propietarios, administradores y responsables de los costos de micros, pequeñas y medianas empresas de restaurantes, bares y empresas de eventos. -Entidades que desarrollen proyectos para este sector empresarial, como Colombia Productiva.
	Recursos claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> -Base de datos de clientes -Recursos humanos capacitados -Disponibilidad de recursos financieros para cubrir gastos y costos -Plataforma tecnológica -Página web y gestión eficiente de redes sociales -Fueres habilidades comunicativas de colaboradores 		<ul style="list-style-type: none"> -Marketing digital -Emailing -Ferias emprendimientos cámaras de comercio - Voz a voz -Redes sociales -Whatsapp -Video conferencias -Asesoría personalizada - Alianza envío información con asociaciones Acodres, Asobares, Asoeventos. 	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de herramientas y software propios para procesar información -Marketing Elaboración de material pedagógico -Salario de colaboradores -Pago de impuestos -Pago de capacitación a colaboradores -Viáticos y desplazamientos. -Adquisición de software de terceros 		<ul style="list-style-type: none"> -Pago por consultorías y asesorías a empresas. -Pago por capacitaciones -Cámaras de comercio --Préstamos bancarios -Autofinanciación -Recursos Bancoldex -Venta de insumos sostenibles - Beneficios por asignación de recursos en convocatorias tipo Fondo Emprender - Pago por desarrollo de proyectos con entidades públicas y privadas. 		

Figura 1. Lienzo del modelo de negocio Canva. Fuente: Elaboración propia (2020)

El modelo negocio está enfocado en las micros, pequeñas y medianas empresas del sector de restaurantes, bares y empresas de eventos en Colombia, de acuerdo a la revisión de los antecedentes, se evidencia que no existe una tendencia marcada en cuanto a la implementación de prácticas sostenibles en sus actividades rutinarias, siendo estas actividades el objetivo para la implementación de estas prácticas, adicional, a las asociadas a los beneficios para los trabajadores, clientes y grupos de interés en general.

La propuesta de valor que se brinda es la de ofrecer las herramientas para que las empresas implementen acciones sostenibles dentro de sus procesos y actividades rutinarias en la operación de sus empresas, acciones que estén en armonía con el planeta y alineadas a los beneficios que puedan generar a la sociedad y a la economía de los grupos de interés y del establecimiento propio. Con esto se logrará obtener resultados cuantificables y medibles para que el seguimiento y el control de las acciones propuestas puedan ser objeto de oportunidades de mejora o de refuerzo y de esta manera lograr evidenciar de una manera más tangible los resultados obtenidos por el servicio adquirido. También la propuesta de valor está enfocada a lograr la visibilidad y reconocimiento del establecimiento que tome el servicio, siendo esto uno de los factores más importantes para las empresas de este tipo, al sobresalir de la competencia, al no competir por precio sino por generación de valor. Como resultado de esto se obtendrá la motivación de los trabajadores para que refuercen las nuevas prácticas dentro del establecimiento y fuera de este, llevando el mensaje de la sostenibilidad a otras escalas. Se puede lograr atraer a diferentes tipos de inversionistas y lograr diferentes fuentes de financiamiento para las organizaciones, de aquellos externos que consideren la sostenibilidad importante para sus procesos. Se obtendrán ingresos adicionales por el aprovechamiento de residuos apalancando así otras iniciativas como el cambio de insumos por unos compostables. Dentro del modelo de negocio establecido y la propuesta de valor, se encuentra la posibilidad de poder brindarle al cliente las soluciones a las necesidades que las operaciones dentro de su empresa requieran en cuanto a la sostenibilidad, con el tiempo y la calidad que requieren, además de poder realizar un acompañamiento en la ejecución de las actividades establecidas en el proyecto, dado el conocimiento que se tiene en temas de sostenibilidad y en la operación de empresas del nicho de mercado.

En este modelo de negocio son importantes las asociaciones y las actividades clave, ya que son estas las que permitirán la entrada con mayor facilidad a las alianzas con las empresas objetivo, además de tener el respaldo logístico de las mismas para adelantar procesos sostenibles masivos.

En este modelo de negocio, con el uso de herramientas tecnológicas y marketing digital, se podrá tener un mayor impacto para lograr la propuesta de valor, herramientas que con ocasión de la pandemia generada por el coronavirus se han desarrollado de manera veloz, permitiendo a hoy poder tener un amplio campo de opciones para su uso.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1. CARACTERIZACION DEL SECTOR

El sector de la consultoría hace parte del sector de servicios empresariales, permitiendo abarcar tanto el ámbito privado como público, aplicable para todos los sectores económicos del país. En el momento en el que las organizaciones deciden adquirir servicios de consultorías o asesorías, obedece, entre otras razones, a las estrategias que estén desarrollando de manera interna o asociado a necesidades inmediatas que requieren cubrir, como en temas de marketing o de finanzas. De igual manera, las empresas acuden a este tipo de servicios, dado que no cuentan con personal con las capacidades necesarias para suplir dichos requerimientos, adicional que los costos pueden ser más manejables, al no tener una persona de planta para dicha actividad específica, con los costos asociados que esto implica, contratando un servicio por horas o por proyectos puntuales.

Se realiza la caracterización del sector, con el fin de conocer el sector al cual pertenece la empresa La Baquiana, a nivel de consultorías y asesorías, en la ciudad de Villavicencio y Bogotá, y de manera general a nivel país.

De acuerdo al portal Registro Único Empresarial y Social (RUES), para marzo de 2021, entre personas naturales y jurídicas, agrupadas dentro del sector "actividades profesionales, científicas y técnicas" y de las actividades de "consultoría de gestión", para la ciudad de Bogotá, se encuentran

con matrícula mercantil renovada 7730 empresas (Gobierno Colombiano, 2021), de las cuales el 86.4%, de acuerdo a sus ingresos, son microempresas, ya que sus activos son inferiores a los 500 salarios mínimos legales vigentes, seguidas por un 11.8% siendo pequeñas empresas con ingresos inferiores a los 5000 salarios mínimos legales vigentes, un 1.6% son empresas medianas con ingresos menores a 30.000 salarios mínimos legales vigentes y 0.2% son grandes empresas, con ingresos mayores a 30.000 salarios mínimos legales vigentes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo); Para la ciudad de Villavicencio, hay 283 empresas registradas igualmente, de las cuales el 90% son microempresas, 8.8% son pequeñas empresas, el 1% son medianas empresas y el 0.1% son grandes empresas.

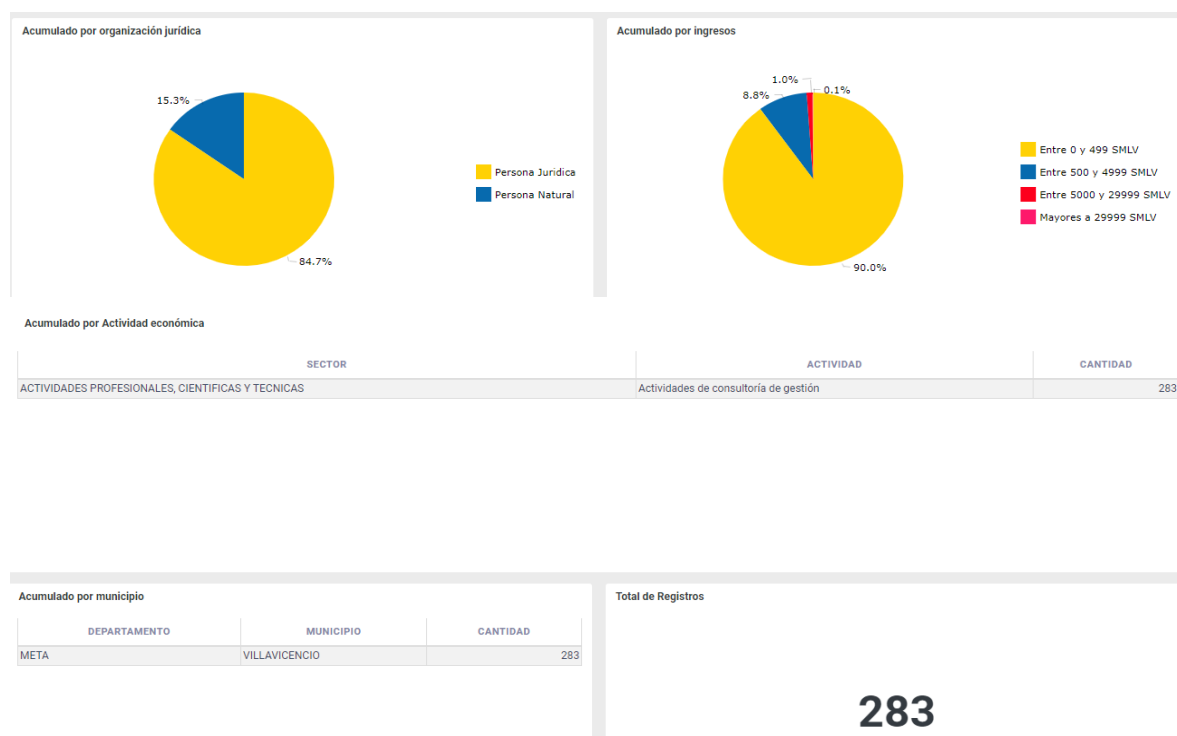


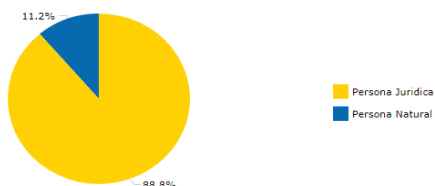
Figura 2. Empresas de consultoría en Villavicencio. Fuente: RUES (2021)

Plan de negocios para la empresa La Baquiana, sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector de restaurantes, bares y eventos en Colombia.

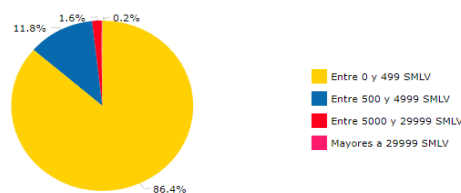
Acumulado por fecha de matrícula

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2021	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2020	8	6	3	1	1	6	9	7	3	9	8	3
2019	92	116	98	82	102	83	92	96	117	102	72	49
2018	83	81	63	77	67	61	82	79	73	81	71	52
2017	64	88	80	71	90	78	85	73	60	54	57	44

Acumulado por organización jurídica



Acumulado por ingresos



Acumulado por Actividad económica

SECTOR	ACTIVIDAD	CANTIDAD
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	Actividades de consultoría de gestión	9,407

Acumulado por municipio

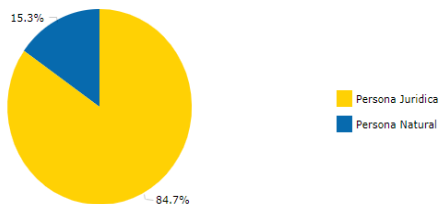
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CANTIDAD
BOGOTÁ	BOGOTÁ D.C.	9,407

Total de Registros

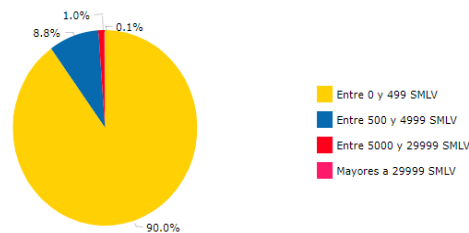
9,407

Figura 3 Empresas de consultoría en Bogotá. Fuente: RUES (2021)

Acumulado por organización jurídica



Acumulado por ingresos



Acumulado por Actividad económica		
SECTOR	ACTIVIDAD	CANTIDAD
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTIFICAS Y TECNICAS	Actividades de consultoría de gestión	20,128

Acumulado por municipio			Total de Registros
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CANTIDAD	<p>20,128</p> <p>Activar Windows Ir a Configuración de PC para activar Windows.</p>
AMAZONAS	LETICIA	13	
ANTIOQUIA	AMAGA	5	
ANTIOQUIA	AMALFI	3	
ANTIOQUIA	ANDES	1	
ANTIOQUIA	ANGELOPOLIS	1	
ANTIOQUIA	ANGOSTURA	1	
ANTIOQUIA	ANTIOQUIA	9	
ANTIOQUIA	APARTADO	31	
ANTIOQUIA	ARBOLETES	5	
ANTIOQUIA	BARBOSA	1	

Figura 4 Empresas de consultoría en Colombia. Fuente: RUES (2021)

Teniendo en cuenta la situación mundial asociada a la pandemia por el Covid 19, la Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras), realizó una encuesta a 8263 empresarios del país entre enero y febrero de 2021, con el fin de realizar seguimiento al impacto en el sector empresarial asociado a las medidas restrictivas generadas por el Covid 19, en donde como resultado arrojó que el 38,4% de las empresas redujo su personal en más del 80%, de igual manera que el 90% de los empresarios no están en la capacidad financiera para soportar otras medidas restrictivas, el 65,2% de los empresarios indicaron que sus ventas sufrieron una disminución, el 23,4% que se mantuvieron y el 11,5% indican que aumentaron. El 65,2% de los empresarios afirmaron que sus ventas se disminuyeron y el 29,5% que disminuyeron en más del 80% (Confecámaras, 2021).

Por lo anterior, la situación a nivel general del país presenta una afectación en la operación normal de las empresas, incluidas las de consultoría.

3.2. ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

De acuerdo a Chan, K. y Mauborgne, R (2005) en su libro La estrategia del océano azul, en donde la definen como una estrategia de mercado innovadora, que permite a través de la ejecución de ciertos patrones, crear una metodología para reinterpretar los mercados y para definir estrategias

diferenciadoras de las demás empresas de su nicho de mercado, convirtiéndose en océanos azules que sobresalen del océano rojo de las empresas que no cuentan con un diferencial marcado, buscando siempre ese factor diferencial.

Desarrollar la estrategia del océano azul en un sector como la consultoría y la asesoría, es necesario, ya que existe una amplia gama de empresas en el mercado que realizan el mismo tipo de actividades, por lo que es imperioso buscar herramientas que permitan lograr la diferenciación; adicional, que al realizar de una manera sistemática y bien pensada, una estrategia como la del océano azul, va a permitir que ese diferencial sea mucho más perceptible ante el entorno.

Para llevar a cabo la estrategia del océano azul se utiliza la matriz de Eliminar Reducir Incrementar Crear (ERIC), establecida en el libro la estrategia del océano azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgne., para lo cual se debe listar como primera medida, las necesidades del cliente. Seguidamente, se da una calificación de 1 a 10 para calificar dichas necesidades, evaluando el estado de la empresa propuesta, respecto a la competencia, lo que permite identificar rápidamente las fortalezas y los aspectos a mejorar, para lograr la diferenciación anhelada.

A continuación se relacionan las necesidades de los clientes de los servicios de consultorías y asesorías:

- Disminución incumplimientos legales
- Disminución incumplimientos sociales
- Reducción de costos y gastos operativos
- Disminución % carga tributaria
- Ingreso por venta de residuos
- Contar con resultados tangibles y medibles
- Aumentar la eficiencia en la operación de su empresa
- Aumentar el reconocimiento de marca
- Atraer nueva clientela
- La empresa consultora tenga experiencia en el sector productivo
- La empresa consultora tenga experiencia en sostenibilidad
- Mejorar el ambiente laboral y aumentar el compromiso de los colaboradores con la empresa

- Variedad en los servicios ofrecidos
- Aumento en las ventas por nuevos clientes
- Evitar los precios altos de las empresas de consultorías y asesorías
- Evitar inconformidades de los grupos de interés
- Evitar inconformidades de los colaboradores
- Disminuir los costos y gastos asociados a servicios públicos y adquisición de materias primas y asociados a la operación
- Crear espacios para compartir con grupos de interés
- Contar con innovación en la operación
- Crear alianzas comerciales
- Obtener certificaciones sostenibles, como empresa BIC o B Corp, entre otros.
- Certificaciones para empresas de su sector económico
- Contar con la implementación de sistemas de gestión que agreguen valor a su proceso
- Crear nuevos canales de marketing
- Contar con herramientas digitales para seguimiento de la implementación de los proyectos
- Contar con Software para generación de reportes
- Contar con soporte por parte del consultor en tiempo real

A continuación se cuantifican de 1 a 10 las variables seleccionadas respecto a las empresas competidoras de La Baquiana, en donde 1 es una puntuación baja y que no cumple y 10 es de alta puntuación y cumplimiento total.

Tabla 1.

Cuantificación variables ERIC

VARIABLES	COMPETENCIA	LA BAQUIANA
Disminución incumplimientos legales y sociales	10	10
Reducción de costos y gastos operativos	7	10

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Disminución % carga tributaria	8	8
Ingreso por venta de residuos	7	10
Resultados tangibles y medibles	8	10
Aumento eficiencia en la operación	7	10
Aumento Reconocimiento de marca	8	10
Atracción nueva clientela	8	10
Experiencia en el sector productivo del cliente	8	10
Experiencia en sostenibilidad	10	10
Mejora ambiente laboral	8	9
Mejora relacionamiento grupos de interés	9	10
Ampliar oferta de los servicios ofrecidos	7	10
Aumento en las ventas por nuevos clientes	8	9
Precio de consultoría	8	10
Innovación en la operación	6	10
Alianzas comerciales	8	10
Certificación como empresa sostenible	10	10
Certificaciones de reconocimiento en su sector productivo	9	9
Implementación sistemas de gestión que agreguen valor a su proceso	7	10
Nuevos canales de marketing	7	9
Software seguimiento implementación y generación de reportes	5	10
Soporte consultoría en tiempo real	8	10

Fuente: Elaboración propia (2021)

El resultado de la comparación de las variables se obtiene la siguiente gráfica, en donde La Baquiana se encuentra a unos puntos por arriba de la competencia, lo que permite evidenciar las oportunidades que tiene la empresa propuesta, frente al mercado existente.

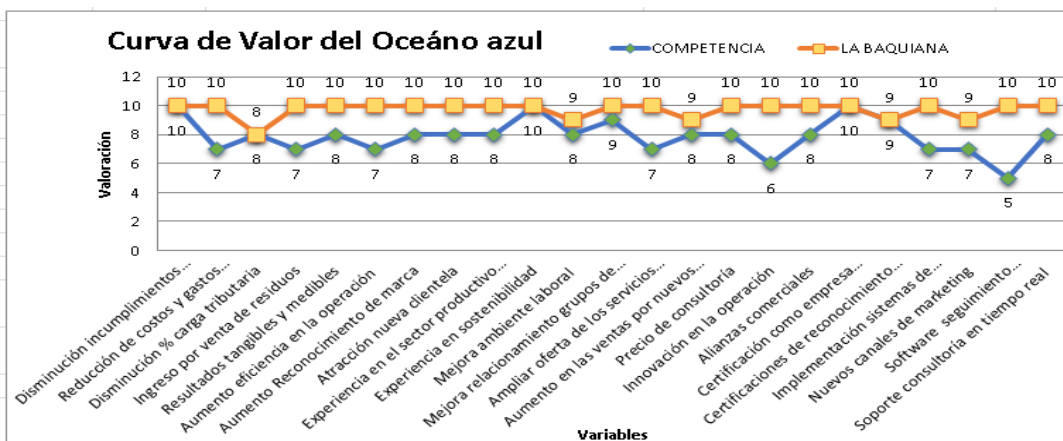


Figura 5 Curva de valor del océano azul. Fuente: Elaboración propia (2021)

A continuación se relaciona la matriz de eliminar, reducir, incrementar y crear ERIC, por medio de la cual se analiza las variables de la empresa consultora La Baquiana, frente a las necesidades del cliente y de la competencia, en donde se definen cuáles son importantes eliminar, cuales incrementar, reducir y crear para un modelo de negocio que genere valor.

Tabla 2.
Matriz ERIC

ELIMINAR	INCREMENTAR
Incumplimientos legales	Ingreso por venta de residuos
Incumplimientos sociales	Resultados tangibles y medibles
Gastos innecesarios	Eficiencia en la operación
% de la carga tributaria	Reconocimiento de marca
No educar al cliente frente a temas de sostenibilidad.	Atraer nueva clientela
No hacer acompañamiento durante la implementación del proyecto por parte del cliente	La empresa consultora tenga experiencia en el sector productivo
	La empresa consultora tenga experiencia en sostenibilidad
	Ambiente laboral y compromiso de los colaboradores
	Variedad en los servicios ofrecidos
	Aumento en las ventas por nuevos clientes
REDUCIR	CREAR
Precios altos de la consultorías	Espacios para compartir con grupos de interés

Inconformidad de los grupos de interés	Innovación en la operación
inconformidad de los colaboradores	Alianzas comerciales
Los costos y gastos asociados a servicios públicos y adquisición de materias primas	Certificación como empresa sostenible (BIC , B Corp, etc)
	Certificaciones para empresas de su sector económico
	Implementar sistemas de gestión que agreguen valor a su proceso
	Reducción de costos y gastos operativos
	Nuevos canales de marketing
	Herramientas digitales para seguimiento de la implementación
	Software para generación de reportes
	Una Red de mipymes sostenibles

Fuente: Elaboración propia (2021).

Se destaca que el valor agregado que brinda el modelo de negocio de La Baquiana, frente a sus competidores, es el conocimiento en la operación de empresas del sector de alimentos y bebidas, lo que permite que la labor de asesoramiento y de consultoría sea lo más cercana a la realidad de la operación de los posibles clientes. Al combinar el conocimiento en sostenibilidad y de la operación de este tipo de empresas, las oportunidades para la innovación y creación de valor en los procesos son mucho mayores, lo que permitirá obtener mejores resultados. El realizar acompañamiento continuo dentro de los procesos, permitirá que el cliente sienta el proceso mucho más cercano y le permita involucrarse mucho más. De la misma manera, está el poder brindarles la oportunidad a los clientes de aprender maneras, nuevas para ellos, de marcar la diferencia respecto a las actividades que tradicionalmente realizan para atraer nueva clientela a través de la sostenibilidad. Para el modelo de negocio de La Baquiana, darles la oportunidad a las micros, pequeñas y medianas empresas de poder acceder a información sobre sostenibilidad, de una manera más amigable, permitirá poder transformar formas de pensar, además de a apuntarle al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, contribuyendo así a hacer un planeta con un ambiente más sano, inclusivo y solidario.

3.3. ANALISIS PESTEL

Se realiza el análisis del macroentorno asociado al plan de negocio y del sector de la consultoría y auditoría en sostenibilidad para empresas micros, pequeñas y medianas de la industria de bares, restaurantes y empresas que realizan eventos.

3.3.1. Político

De acuerdo al Plan de Desarrollo del Gobierno Nacional, en donde en su pacto por la sostenibilidad establece “producir conservando y conservar produciendo”, en donde hacen un llamado a buscar un equilibrio entre el desarrollo productivo y la protección del medio ambiente y la economía a todas las empresas del país, el cual establece 4 líneas y cada una de ellas con 4 estrategias, la primera es actividades productivas comprometidas con la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático, con sus estrategias de mejoramiento de la calidad del suelo, del aire y del agua, economía circular y ciudades sostenibles y financiamiento, instrumentos económicos y mercados para la sostenibilidad, la línea 2 de biodiversidad y riqueza natural, activos estratégicos de la nación con sus estrategias de control de la deforestación, prevención de la degradación y conservación de ecosistemas, intervenciones integrales en áreas ambientalmente estratégicas, incentivos a la conservación y productos y servicios basados en la biodiversidad, la línea 3 Colombia resiliente: conocimiento y prevención para la gestión del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático, con su conocimiento efectivo para la planeación, corresponsabilidad territorial y sectorial, Movilización de recursos y protección financiera y manejo y reconstrucción y la línea 4 instituciones ambientales modernas, apropiación social de la biodiversidad y manejo efectivo de los conflictos socio-ambientales, con sus estrategias de institucionalidad y financiamiento, articulación, coordinación y regulación, manejo de conflictos y cultura de protección de la biodiversidad e información y conocimiento de fácil acceso (DNP, 2018).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que fueron adoptados por todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas en 2015 tienen como objetivo hacer un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030, los ODS han sido diseñados para traer al mundo varios “ceros” que cambien la vida, incluyendo pobreza cero, hambre cero, SIDA cero y discriminación cero contra las mujeres y niñas y traer números positivos en cuanto a trabajo decente, energía asequible y no contaminante, producción y consumo responsable, entre otros. Por lo que Colombia también adopto la

implementación de estos objetivos dentro de su plan de gobierno a través de lo establecido por la Presidencia de la Republica (PNUD, s.f)

Las empresas de consultoría se encuentran reguladas para las que contratan con el estado y no para las que estén fuera de este sector, evidenciando una falencia al no tener regulado el ejercicio de la consultoría en general en el país.

El gobierno nacional ha aunado esfuerzos entre entes públicos y privados para apoyar a las mipymes, en cuanto mejorar capacidades físicas a través de las cámaras de comercio (Bancolombia, 2019) entre otros, esto a través del plan de desarrollo del gobierno (Departamento Nacional de Planeacion, 2019), en donde promueven el tejido empresarial colombiano que estará conformado por firmas apoyadas por programas de fortalecimiento empresarial.

En ocasión a la pandemia mundial producida por el Covid 19, el gobierno nacional y los gobiernos locales, han desarrollado estrategias para mantener en supervivencia los diferentes establecimientos de entretenimiento como bares y restaurantes, aunque para las empresas de eventos estos no han sido beneficiados, sin embargo la población hace uso de este tipo de servicios de manera informal. La creación de estrategias como la de cielos abiertos o con horarios y aforos restringidos han permitido la operación de estos, al igual que la creación del sello covid safe de Asobares, para mayor tranquilidad del comensal al hacer uso de estos espacios (Asobares, 2020)

Teniendo en cuenta las estadísticas del GRI, las pymes son responsables del 90% de la economía del país, por lo que también deben serlo de los impactos negativos y positivos a nivel social, ambiental y económico, razón por la cual implementaron en el 2016 el Programa de Negocios Competitivos para pequeñas y medianas organizaciones, con el fin de motivar a este tipo de empresas a que generen reportes de sostenibilidad. Tenían la meta en 500 empresas que logaran dicho reporte. Para el año 2020 no se cuentan con cifras de los resultados de esta iniciativa (Pacto Global Colombia, 2019)

3.1.2 Económico

De acuerdo a Pacto Global (2018) el cual indica que de acuerdo a lo establecido en la Asamblea general de 2015 de las Naciones Unidas, agenda en donde fueron instauraron los ODS, su artículo 65 expresa lo siguiente:

“La actividad empresarial, la inversión y la innovación privadas son los grandes motores de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo. Reconocemos la diversidad del sector privado, que incluye tanto a las microempresas como a las cooperativas y las multinacionales. Exhortamos a todas las empresas a que aprovechen su creatividad e innovación para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible. Fomentaremos un sector empresarial dinámico y eficiente, protegiendo al mismo tiempo los derechos laborales y los requisitos sanitarios y ambientales de conformidad con las normas y los acuerdos internacionales pertinentes y otras iniciativas que se estén llevando a cabo en esta esfera, como los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos y las normas laborales de la Organización Internacional del Trabajo, la Convención sobre los Derechos del Niño y los principales acuerdos ambientales multilaterales, para quienes sean parte en ellos”

Por lo que el aporte económico de las organizaciones va ligado al desarrollo sostenible, siendo estas la fuerza motora de la productividad de los países.

El sector de restaurantes, bares y similares, para el 2019 representó el 8,1% de los micronegocios del total de la actividad económica en donde el sector con mayor representación fue del 30% por empresas de comercio, mantenimiento y reparación. (Dane, 2019).

Con la globalización varias empresas de consultoría del mundo llegaron a Colombia, compitiendo fácilmente con empresas que apenas surgen en el país, siendo mucho más difícil que estas últimas sobresalgan rápidamente. Aunque las empresas mipymes de restaurantes, bares y eventos no poseen el músculo financiero para pagar a empresas de consultoría de alto nivel cuyos costos son mucho más elevados.

El país al tener tratados de libre comercio, incentiva a que las empresas estén al mismo nivel que otras empresas en el resto del mundo por lo que requieren elevar sus estándares, con el fin de ser igual de competitivas, lo que pone en evidencia un incremento en la oferta de aquellas empresa que estén interesadas en mejorar estos aspectos, requiriendo así más empresas de consultorías y asesorías.

Debido a la emergencia sanitaria producida por la pandemia mundial del Covid 19, el sector de restaurantes, bares, empresas dedicadas a los eventos han tenido que cerrar, debido a las

restricciones que los gobiernos han impuesto debido a su tipo de operación, originado por los espacios cerrados, la aglomeración de personas en un sitio específico sin el distanciamiento seguro de 2 metros, adicional a la venta y expendio de licores a la mesa. Razón a esto en el país, según cifras de Asobares, más de 20.000 establecimientos de bares cerraron para el 2020, generando desempleo a más de 100.000 personas. Adicional a la reducción de un 40% en promedio de los ingresos de los establecimientos que no cerraron. En cuanto a los restaurantes, de acuerdo a cifras de la Asociación Colombiana de la industria gastronómica Acodres, quedaron desempleadas 320.000 personas en el 2020 y unos 22.000 restaurantes cerraron, de acuerdo a las cifras de sus afiliados que representan aprox 10.000 de los 90.000 establecimientos que habían registrados en el país. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

3.1.3 Social

Las empresas tienen la necesidad de actualizarse en la operación y en servicios, innovación y sostenibilidad, entre otros para estar a la vanguardia de su sector y de las necesidades de sus clientes, por lo que buscan empresas externas de mayor experiencia que les brinden asesoría en estos temas, impactando negativamente la mano de obra local con capacidades en el tema y que pueden brindar el mismo servicio de las cuales no cuentan con tanta presencia en el mercado.

Los requerimientos de nuevas tendencias en alimentación y solidaridad con el entorno, llevan a que el sector de alimentos y bebidas innoven, tanto en los alimentos como en la responsabilidad con el entorno, tendiendo así a mejorar su operación interna, mejorando las condiciones de sus trabajadores. El gobierno nacional insta a este tipo de beneficio para los trabajadores, a través del decreto 2046 de 2019, que reglamenta la implementación de las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) que corresponden a aquellas empresas que no solo se centran en su actividad comercial y económica, sino establecen acciones concretas para propender por el bienestar de sus trabajadores, aportar a la equidad social del país y contribuir a la protección del medio ambiente (Gobierno de Colombia, 2019), modelo de empresa que se requiere replicar en las mipyme de restaurantes, bares y servicio de empresas de eventos.

La responsabilidad social empresarial se ha implementado en las organizaciones con el fin de impactar positivamente en el entorno, así que la empresa que es responsable socialmente, generara un aumento de productividad por parte de sus colaboradores, que son los clientes internos que se deben fidelizar (Innovar Journal, 2012)

3.1.4 Tecnológico

La existencia de diferentes tecnologías de la información que facilitan los canales de comunicación para reuniones, evitando desplazamientos y ahorro en tiempo y dinero, de igual manera para realizar el marketing digital para masificar la información sobre los servicios ofrecidos por sus establecimientos. El desarrollo de diferentes aplicaciones para la comunicación por medios digitales.

Para las empresas de alimentos y bebidas, existen diferente software para la facturación, compras y control de inventarios, y para la manera de tomar pedidos haciéndolo directamente desde un celular, mejorando la experiencia del cliente, entre otros. Como también la manera de preservación, transporte y la fabricación de los alimentos (Ainia, 2016), por lo que facilita un mayor control en la generación de información para los análisis requeridos en sostenibilidad, como adquisición de insumos y generación de bajas, entre otros.

La disponibilidad de software y aplicativos en el mercado para el seguimiento y gestión de residuos en las empresas a prestarle servicios de consultoría y asesoría, como el software Softexpert, iecstwaste, uso de plataformas como Borsi de la Alcaldía de Bogotá (Secretaria distrital de ambiente Bogotá, s.f) para la valorización y venta de residuos, implementación de recursos alternativos como dispositivos digitales para disminuir el uso de menús físicos y de toma de pedidos y pagos a través del celular. Sistematizar la gestión del talento humano, a través de recursos que optimicen la programación y pago de nóminas, tecnologías de la información para disminuir el uso de volantes y demás panfletos, para realizar marketing digital. Al igual que la disponibilidad de software que permiten el registro de la información generada en la implementación y seguimiento de las acciones sostenibles para su control y reporte final.

Existencia de empresas que implementen procesos de ingeniería e investigación para la gestión de residuos, promoviendo su reutilización, además de optimizar los menú, el control de insumos y disminuir los costos de operación de los establecimientos, para que sea realizado a través de plataformas digitales que disminuyan el riesgo del error humano.

3.3.5. Ecológico

A nivel ambiental, este tipo de establecimientos deben cumplir requerimientos en cuanto al saneamiento básico ambiental, control y manejo de vertimientos, prevención y control de la

contaminación atmosférica y control de emisiones por fuentes fijas, en cuanto a los niveles de ruido permisibles de acuerdo al tipo de establecimiento y al uso del suelo autorizado en donde esté ubicado, en cuanto a la disposición de residuos sólidos como residuos orgánicos, aprovechables y peligrosos, en cuanto a las normas y procedimientos para la gestión de aceites usados de cocina, por lo que el cumplimiento a cabalidad y vincular prácticas sostenibles para la normatividad relacionada crean una oportunidad para la empresa de consultoría y asesoría para el plan de negocios en elaboración.

La posibilidad de las alternativas que existen actualmente en el mercado cuanto a la gestión de residuos orgánicos para ser reutilizados, al igual que el aceite de cocina, los residuos reciclables y la optimización de los menú, permiten disminuir los impactos negativos que este tipo de establecimientos tienen en el ambiente, al igual que a nivel de consumo de agua y luz.

3.3.6. Legal

A continuación se relacionan el marco legal que enmarca a las empresas de consultoría y asesoría, así como a las mipymes a nivel de sostenibilidad y en general.

Resolución 347 de 27 de febrero de 2007, por la cual se otorgan los criterios para otorgar la calidad de turístico a los bares y restaurantes contemplados en la ley 1101 de 2006, ley que modifica la ley general de turismo ley 300 de 1996. Esta resolución establece que los bares y restaurantes que se encuentren ubicados en sitios turísticos deben cumplir con el Registro turístico Nacional y por ende con el cumplimiento de las normas técnicas sectoriales.

Resolución 148 de 19 de enero de 2015, por la cual se reglamenta el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística; resolución que establece que los prestadores de servicios turísticos que dispongan de las normas técnicas sectoriales relacionadas con sostenibilidad turística, deberán cumplir con lo establecido en la Norma Técnica Sectorial, para este caso la NTS-TS-004 que corresponde a establecimientos gastronómicos y bares. Derogada por la Resolución 3860 de 2015, por la cual se reglamenta el cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización para las actividades del denominado Turismo de Aventura y la Sostenibilidad Turística, incluyendo el turismo de aventura.

Norma técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 004 de 2008, la cual establece los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos gastronómicos y bares, en áreas rurales y urbanas del territorio nacional, expedida por Ministerio de Comercio.

Teniendo en cuenta lo establecido a la resolución 148 de 2015 y a la Resolución 347 de 2007 y sus normas anteriores, los bares y restaurantes que se encuentren ubicados en sitios turísticos, de acuerdo a las criterios por ellos indicados, deben contar con el Registro turístico Nacional, y para renovarlo deben evidenciar el cumplimiento en la implementación de las normas técnicas sectoriales relacionadas con la sostenibilidad, por lo cual es requisito para estos establecimientos puntualmente implementar la norma NTS-TS-004. Para los establecimientos de este tipo y que no se encuentren en sitios turísticos, la implementación de la norma en mención no es obligatoria.

Ley 1901 de junio 2018, por medio de la cual se crean y desarrollan las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (BIC).

Decreto 2046 de 2019, el cual reglamenta las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (BIC).

Manual operativo del sector gastronómico, herramienta que orienta las acciones del sector gastronómico en cada una de las etapas de preparación de alimentos para lograr una oferta de platos saludables, elaborada por el Ministerio de Salud (2017).

Decreto 1076 de 2015, por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector ambiente y desarrollo sostenible, emitido por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Ley 80 de 1993, estatuto general de contratación de la administración pública, quien regula los contratos estatales dentro del que se encuentran los contratos de consultoría.

Ley 222 de 1983, expide normas sobre contratos de la Nación y sus entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones, el capítulo 5 es sobre el contrato de consultoría

Ley 590 de 2000, relaciona las disposiciones para promover el desarrollo de las mipymes, promoviendo su desarrollo integral.

Ley 905 de 2004, modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las Mipymes. Se crea el Sistema Nacional de Mipymes (MinComercio, 2019)

No se encuentra información específica sobre los requisitos para las empresas que se dedican a la consultoría por fuera del marco de la contratación estatal.

Decreto 420 del 18 de marzo de 2020, por el cual se imparten instrucciones para expedir normas en materia de orden público en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia de Covid 19 en el país, medidas asociadas a prohibir el consumo de bebidas embriagantes en espacios abiertos y establecimientos de comercio desde marzo de 2020 hasta mayo de 2020, prohibición de aglomeraciones de más de 50 personas, toques de queda, entre otros. Medidas que directamente afectaron a los bares, restaurantes y empresas de eventos, teniendo en cuenta las características de las restricciones.

Una vez analizadas las variables del Pestel, se realiza la matriz de cuantificación de estos. El impacto de estos factores se califica de 1 a 5, donde 1 es un impacto bajo y 5 es un impacto alto.

Tabla 3:

Cuantificación de variables Pestel.

VARIABLE	ANÁLISIS	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO
Político	Plan de desarrollo gobierno nacional, pacto por la sostenibilidad “ producir conservando y conservar produciendo”	5
	Objetivos de desarrollo sostenible y la adopción por parte del gobierno Nacional del cumplimiento de estos ODS	5
	Regulación para empresas consultoras solo para el sector estatal	2
	Apoyo a través de Cámaras de comercio en asesorías gratuitas para implementar practicas responsables con el entorno	5
	Definición de estrategias del Gobierno Nacional y de asociaciones para promover la operación normal de bares y restaurantes frente a la pandemia mundial del Covid 19	5
	Presentación del Programa de Negocios Competitivos para pequeñas y medianas organizaciones del GRI para lograr el reporte de sostenibilidad para 500 empresas	5

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Económico	El sector de restaurantes, bares y similares, para el 2019 representó el 8,1% de los micronegocios	5
	Globalización ha permitido el ingreso de empresas de consultoría y asesorías extranjeras al país.	3
	Tratados de libre comercio incentiva la competitividad en las empresas colombianas que quieren elevar sus estándares a nivel internacional.	5
	Cierre de establecimientos y pérdida de empleos ocasionados por la emergencia sanitaria mundial producida por la pandemia del Covid 19.	5
Social	Contratación de empresas de mayor experiencia para brindar los servicios frente a empresas con menor tiempo de presencia en el mercado.	4
	Nuevas tendencias en el mercado que exigen la implementación en el sector de alimentos, bares y eventos de prácticas amigables con el ambiente y la sociedad	5
	Necesidad de que las empresas tengan prácticas de responsabilidad social empresarial tanto con el público externo como de sus colaboradores	5
Tecnológico	Existencia de diversas tecnologías de la información para ampliar las posibilidades en los canales de comunicación	5
	Implementación de tecnologías en la facturación y compras	5
	Disponibilidad de software y aplicativos en el mercado para el seguimiento y gestión de residuos	5
	Existencia de empresas que desarrollan tecnologías para el aprovechamiento de diferentes tipos de residuos	5
Ecológico	Existencia de normatividad legal ambiental y de saneamiento básico ambiental para todos los sectores económicos, incluidos el sector de restaurantes, bares y empresas de eventos	5
	Disponibilidad de alternativas para el aprovechamiento de diferentes tipos de residuos que se generan en bares, restaurantes y empresas de eventos	5
	Desconocimiento de las empresas clientes, sobre los beneficios de implementar la sostenibilidad en sus empresas.	5
Legal	Reglamentación para el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística, para bares y restaurantes que se encuentren ubicados en sitios turísticos a través de las Resoluciones 347 de 2007, 148 de 2015, 3860 de 2015,	5
	Existencia de la Norma técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 004 de 2008, la cual establece los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos gastronómicos y bares	5
	Ley 1901 de 2018 y Decreto 2046 de 2019 que regulan las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (5

BIC)	
Existencia de un manual operativo del sector gastronómico en cada una de las etapas de preparación de alimentos para lograr una oferta de platos saludables	4
Existencia del decreto único reglamentario del sector ambiente y desarrollo sostenible Decreto 1076 de 2015	5
Disponibilidad de normatividad para la contratación estatal	1
Existencia del Sistema Nacional de Mipymes para la promoción de estas empresas	5
Existencia de normatividad para impartir instrucciones en materia de orden público en virtud de la pandemia de Covid 19 a nivel mundial, en donde se restringe la operación con normalidad de los restaurantes, bares, eventos, y demás sectores económicos del país.	5
Varias empresas que pertenecen a restaurantes, bares y organización de eventos no se encuentran constituidas legalmente ante cámara de comercio, lo que dificulta la implementación de cualquier proceso de regulación y mejora continua al interior.	3

Fuente : Elaboración propia (2021)

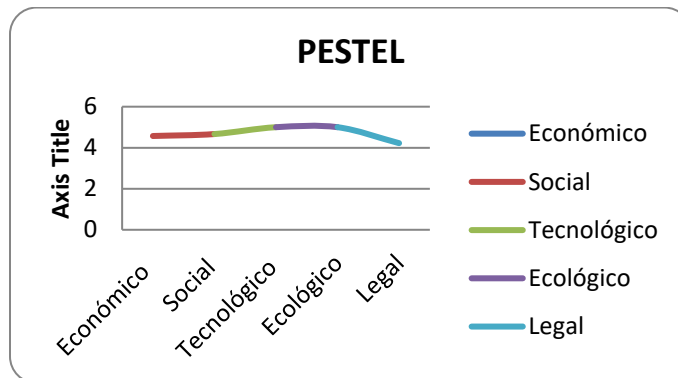


Figura 6 Promedio Pestel. Fuente: Elaboración propia (2021)

De acuerdo a la cuantificación realizada en torno al macro entorno de los reportes de sostenibilidad para las mipymes del sector de restaurantes, bares y empresas de eventos, se identifica que la mayoría de las variables tienen un impacto alto, iniciando por el pacto por la sostenibilidad del plan de desarrollo del gobierno actual y de la normatividad existente para promover la aplicación de acciones sostenibles en empresas de los sectores en mención. Adicional, al evaluar las afectaciones que tiene la pandemia ocasionada por el Covid 19, en donde generó y

genera actualmente un gran impacto a nivel económico y social para este tipo de empresas, ha permitido que se desarrollen nuevos modelos de negocio que permiten la continuidad de la prestación de sus servicios, aunque aún con restricciones por parte del gobierno en cuanto a horarios y aforos, por lo cual valida la idea de negocio, al evidenciar los esfuerzos del gobierno nacional por promover y conservar este tipo de establecimientos y actividades para el esparcimiento en el marco de la pandemia, adicional que este tipo de modelos de negocio, están generando requerimientos adicionales en cuanto a recursos y generación de residuos, como son los servicios a domicilio, entre otros.

3.4. FUERZAS DE PORTER

Se realiza análisis del entorno de trabajo para la empresa de consultoría en el sector de restaurantes, bares y empresas de eventos. Se evalúa su impacto valorado como 1 de bajo impacto y 5 de alto impacto. También se relacionan las ventajas competitivas de la empresa La Baquiana ante las amenazas determinadas. El análisis se realizó teniendo en cuenta lo establecido en el libro de Administración estratégica y política de negocios, hacia la sostenibilidad global de Wheleen & Hunger(2013)

Tabla 4:

Cuantificación fuerzas de Porter.

FUERZA DE PORTER	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS COMPETITIVAS	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO
Amenaza de nuevos entrantes	Número de competidores: Competencia al existir presencia de empresas de consultoría con mayor trayectoria y experiencia específica en sostenibilidad.	Brindar la experiencia de La Baquiana en la operación del sector específico de bares, restaurantes y empresas de eventos	5
	Diferenciación de productos: No contar con los profesionales idóneos y con el perfil necesario para ofrecer los servicios.	Contar con profesionales idóneos y actualizados en los temas a asesorar.	5

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

	Honorarios no competitivos de una nueva empresa en comparación con las existente	Brindar rangos promedio para el cobro de honorarios de acuerdo al mercado	3
	Requerimientos de capital: No se requiere gran inversión inicial para brindar los servicios de asesorías y consultorías	No se requiere gran capital de inversión.	5
	Accesos a canales de distribución: Dificultad en acceder a empresas interesadas en adquirir los servicios de consultorías y asesorías por falta de reconocimiento y presencia en el mercado de la empresa La Baquiana	Acceder por medio de las agremiaciones brindando beneficios exclusivos para sus afiliados.	4
	Tasa de crecimiento de la industria: En ocasión a la pandemia generada por el coronavirus, muchas empresas del nicho de mercado de restaurantes, bares y empresas de eventos han finalizado su operación, por lo que se disminuye la demanda en adquisición de servicios, adicional que al no ser un requerimiento de ley, las prioridades en pandemia para estos, son las económicas.	Ofrecer los servicios a las empresas que se encuentran en operación que vienen operando de años anteriores a la pandemia y a las nuevas empresas creadas en época de Coronavirus.	5
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Dentro de la revisión no se encontraron empresas que presten el servicio de asesorías y consultorías específicamente para bares, restaurantes y empresas de eventos, sino que cuentan con el servicio de consultorías y asesorías en sostenibilidad a nivel de todas las industrias. Por lo que se considera no hay competencia directa en el nicho de mercado específico. Estas empresas referentes en temas de sostenibilidad pueden ser competidores, empresas privadas y públicas, como lo es la Cámara de Comercio de Bogotá y de Medellín, en donde ofrecen asesorías gratuitas para que las mipymes puedan ser Sociedades de Beneficio e Interés	Brindar la experiencia de La Baquiana en la operación del sector específico de bares, restaurantes y empresas de eventos.	5

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

	<p>Colectivo (BIC), empresas privadas como Contreebute quienes brindan servicios sobre sellos de sostenibilidad, reportes sostenibles Dow Jones, análisis de materialidad y compensaciones , entre otros (Contreebute, S.F); Portafolio Verde, empresa de consultoría para el desarrollo sostenible, quienes cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001-V2015 certificado por SGS, firma número uno en la categoría Servicios Profesionales del Dow Jones Sustainability Index en Colombia (Portafolio Verde, S.F.), y Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES-Desarrollo Sostenible , quienes realizan acompañamiento a las empresas para que desarrollen y pongan en marcha prácticas para lograr la sostenibilidad (CECODE, 2018), también empresas como Visión integral e innovación "Vi2", Eduambiental y Plusplanet.</p>		
Poder de negociación de los compradores	<p>Los compradores pueden definir una persona interna de la organización para que lleve a cabo las funciones brindadas por la empresa de consultoría, prescindiendo del servicio de La Baquiana.</p>	<p>Brindar la información como de La Baquiana como proveedor directo de las alianzas, sin crear vinculo comercial entre el cliente y el proveedor</p>	5
	<p>Adquirir servicios en empresas de consultoría y asesorías que brinden tarifas mucho menores o gratuitas por un servicio similar, como la ofrecida por las cámaras de comercio.</p>	<p>Brindar la experiencia específica en el sector de bares, restaurantes y empresas de eventos.</p>	5
	<p>Las agremiaciones como Acodres, Asobares y Asoeventos pueden requerir que se establezcan tarifas diferenciales o alianzas para sus afiliados.</p>	<p>Acceder a brindar las tarifas y servicios preferenciales, asegurando un nicho de mercado específico.</p>	5

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

	Las agremiaciones pueden brindar servicios similares a los ofrecidos por la empresa de La Baquiana (integración hacia atrás) (Porter, 2008) siendo específicos únicamente para sus sectores y sus agremiados, con personal propio y no un externo.	Brindar la experiencia específica en el sector de bares, restaurantes y empresas de eventos a la luz de la sostenibilidad.	5
Poder de negociación de los proveedores	Los profesionales consultores pertenecientes al equipo de La Baquiana pueden brindar sus servicios de manera paralela a la empresa La Baquiana, disminuyendo la clientela de la empresa. Las empresas aliadas para la gestión de residuos y desarrollo de software pueden realizar el contacto directo con los clientes de La Baquiana.	Mediante contratos de confidencialidad y ética realizado con los consultores.	5
		Realizar el vínculo comercial entre el proveedor de servicios y el cliente final, asegurando el manejo de la información y los requerimientos.	5
Rivalidad entre los competidores existentes	En el país existen empresas que brindan servicios a través de consultorías y asesorías en implementar la sostenibilidad dentro de sus procesos, pero no las hay de manera específica para el sector de restaurantes, bares y servicio de empresas de eventos; estas empresas son las siguientes: -ConTreebute , Consejo Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODE, Portafolio verde, Visión integral e innovación "Vi2", Eduambiental, Plusplanet las Cámaras de Comercio de Bogotá, Medellín y Bucaramanga, para el año 2019 y 2020 realizaron una campaña para realizar acompañamiento a diferentes empresas para ser empresas por Beneficios de Interés Colectivo BIC, estas son sociedades de naturaleza comercial que como parte de su modelo de negocio crean valor económico, social y ambiental. Y demás empresas que prestan servicios ambientales y en sostenibilidad.	Brindar la experiencia específica en el sector de bares, restaurantes y empresas de eventos a la luz de la sostenibilidad.	5

Fuente: Elaboración propia (2021).

De acuerdo al análisis realizado, se evidencian varias amenazas en el entorno asociadas a los competidores del sector de asesorías y consultorías en sostenibilidad que cuentan con mayor trayectoria y experiencia en este tema, más no en el sector productivo de bares, restaurantes y empresas de eventos; al igual que la posibilidad que los profesionales colaboradores de la Empresa La Baquiana, puedan tomar de manera paralela clientes por fuera del marco de la empresa. Sin embargo al contar con experiencia en la operación de bares y restaurantes y de temas de sostenibilidad, permiten dar una ventaja competitiva exclusiva frente a la competencia, quienes brindan sus servicios para todo tipo de sectores.

4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

4.1. Análisis y estudio de mercado

Dentro del perfil de cliente que se tiene para la empresa La Baquiana, en donde se seleccionaron 3 diferentes tipos de establecimientos, pertenecientes al sector de alimentos y bebidas, que corresponden a los restaurantes, bares y empresas de eventos que estén constituidos como micros, pequeñas y medianas empresas en el país.

De acuerdo al Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por el cual se dan los criterios de clasificación de las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas en Colombia, indica que la clasificación se da de acuerdo a los ingresos por actividades ordinarias anuales, y este variara de acuerdo al sector económico en el cual la empresa desarrolle su actividad, siendo estos los criterios:

Tabla 5:

Clasificación de mipymes

TAMAÑO	MANUFACTURA	SERVICIOS	COMERCIO
Micro	Hasta 811	Hasta 1.131	Hasta 1.535
Pequeña	Desde 811 hasta 7.027	Desde 1.131 hasta 4.523	Desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	Desde 7.027 hasta 59.527	Desde 4.523 hasta 16.558	Desde 14.781 hasta 74.066

Nota: Fuente. Ministerio de Comercio (2019) *Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019

Sin embargo, se hace énfasis en los establecimientos ubicados en la ciudad de Villavicencio y Bogotá, dado que los lugares de residencia del socio de la empresa, son estas ciudades.

4.1.1. Segmentación del mercado.

Se realiza la consulta en el portal del RUES (Gobierno Colombiano, 2021), respecto a los comerciantes, personas naturales y jurídicas y sus establecimientos de comercio, que tengan la matrícula mercantil renovada con fecha de corte a Marzo de 2021 en el registro mercantil, y de acuerdo a los filtros aplicados por tipo de organización, seleccionando las respectivas como personas naturales y jurídicas, en la ciudad de Bogotá y Villavicencio, que se encuentran ubicados en el sector de alojamiento y servicios de comida, cuya actividad económica es expendido de comidas preparadas, expendido de comidas preparadas en restaurante, expendio por autoservicio de comidas preparadas y expendio por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes, catering para eventos y servicios de alimentación bajo contrato (catering) y el expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento.

A continuación se relacionan los resultados de las búsquedas realizadas en la plataforma del RUES.

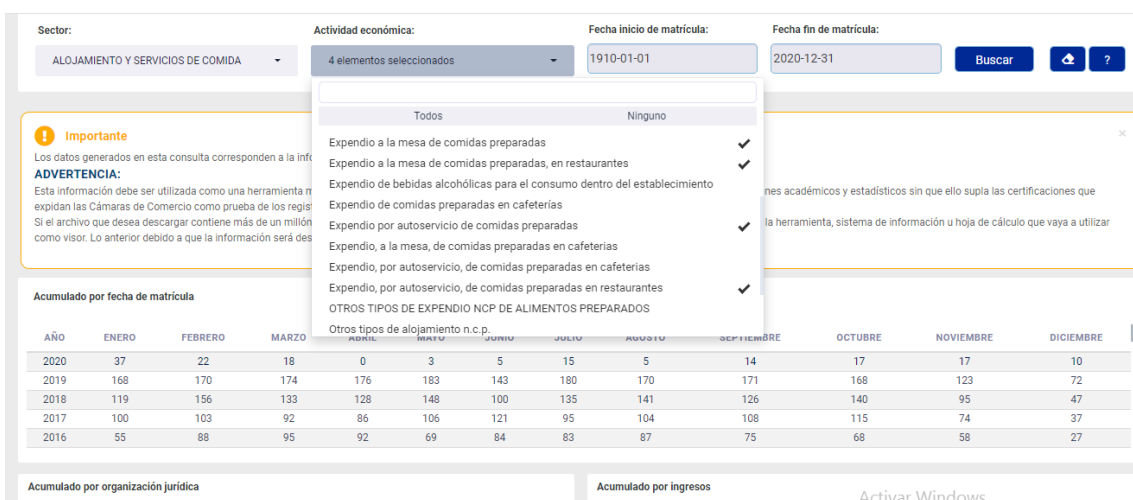


Figura 7. Consulta portal RUES. Fuente. Portal RUES (2021)

Ahora bien, se relaciona la cantidad de empresas del mercado objetivo, de acuerdo a los registrados que cuentan con la renovación de la matrícula mercantil ante las Cámaras de Comercio a corte del 2021, por tipo de actividad.

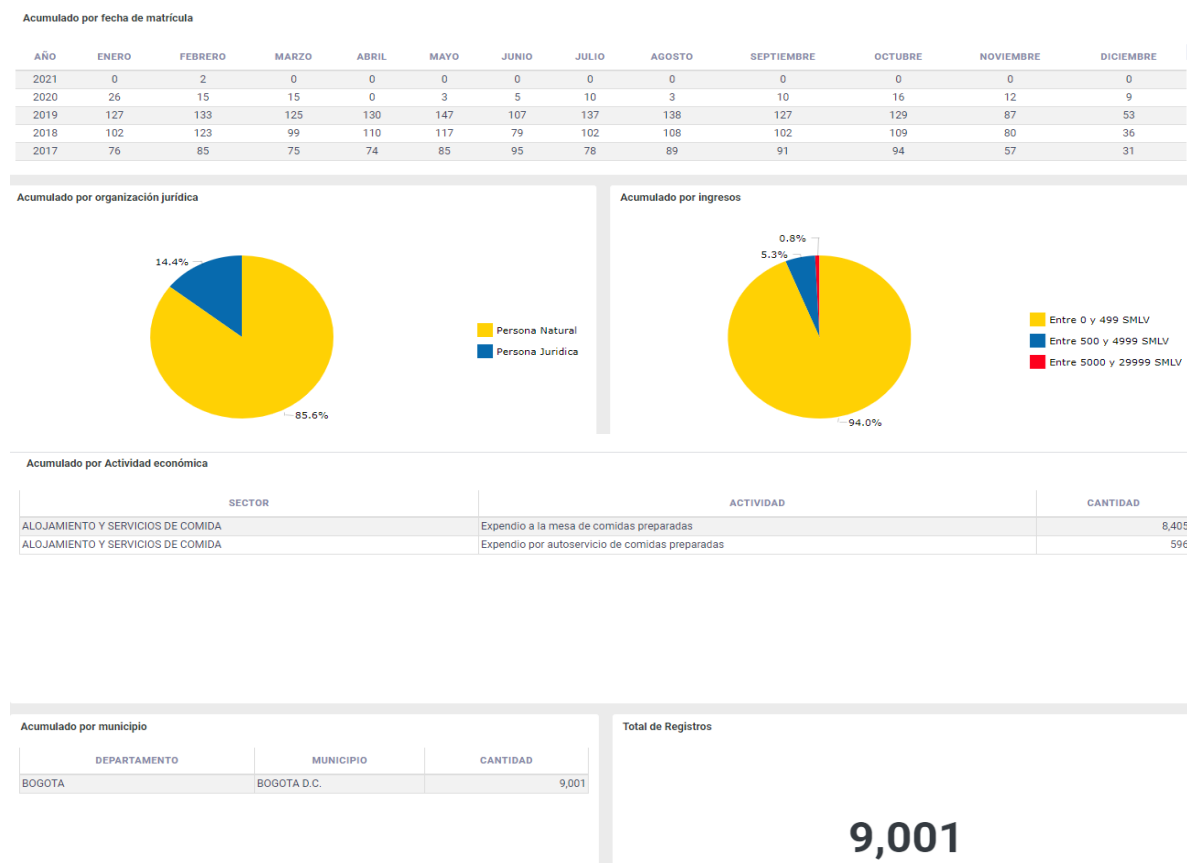


Figura 8. Restaurantes en Bogotá. Fuente. Portal RUES (2021)

Para Bogotá, se encuentran 9001 establecimientos entre personas naturales y jurídicas establecidas como expendio a la mesa de comidas preparadas con 8405 y expendio por autoservicio de comidas preparada con 596. El 94% corresponden a microempresas, el 5,3% a pequeñas empresas y el 0.8% a medianas empresas.

Plan de negocios para la empresa La Baquiana, sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector de restaurantes, bares y eventos en Colombia.

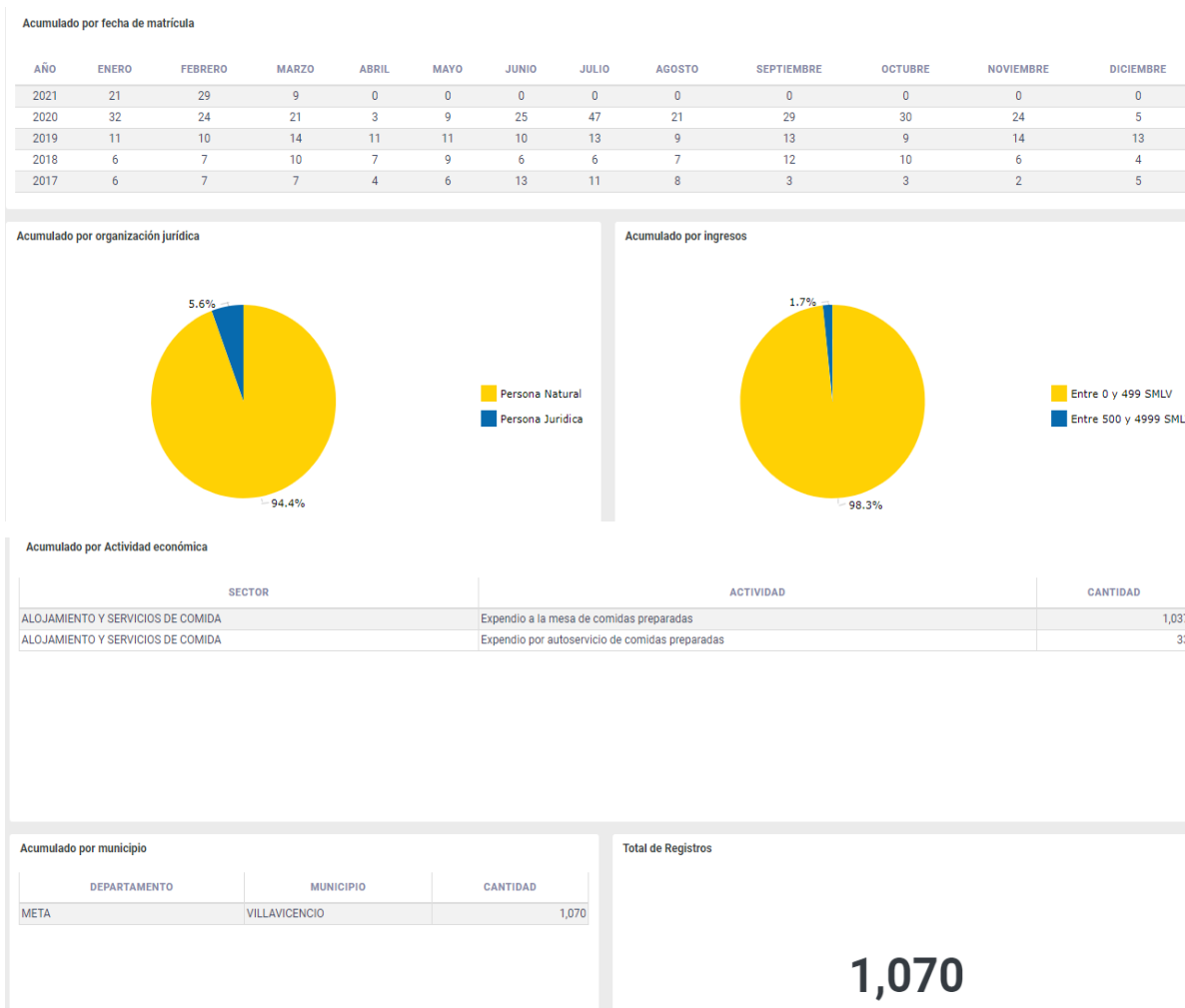


Figura 9. Restaurantes en Villavicencio. Fuente. Portal RUES (2021)

Para Villavicencio, se encuentran 1070 establecimientos entre personas naturales y jurídicas, establecidas como expendio a la mesa de comidas preparadas con 1037 y expendio por autoservicio de comidas preparadas con 33. El 98.3% corresponden a microempresas y el 1.7% a pequeñas empresas.

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

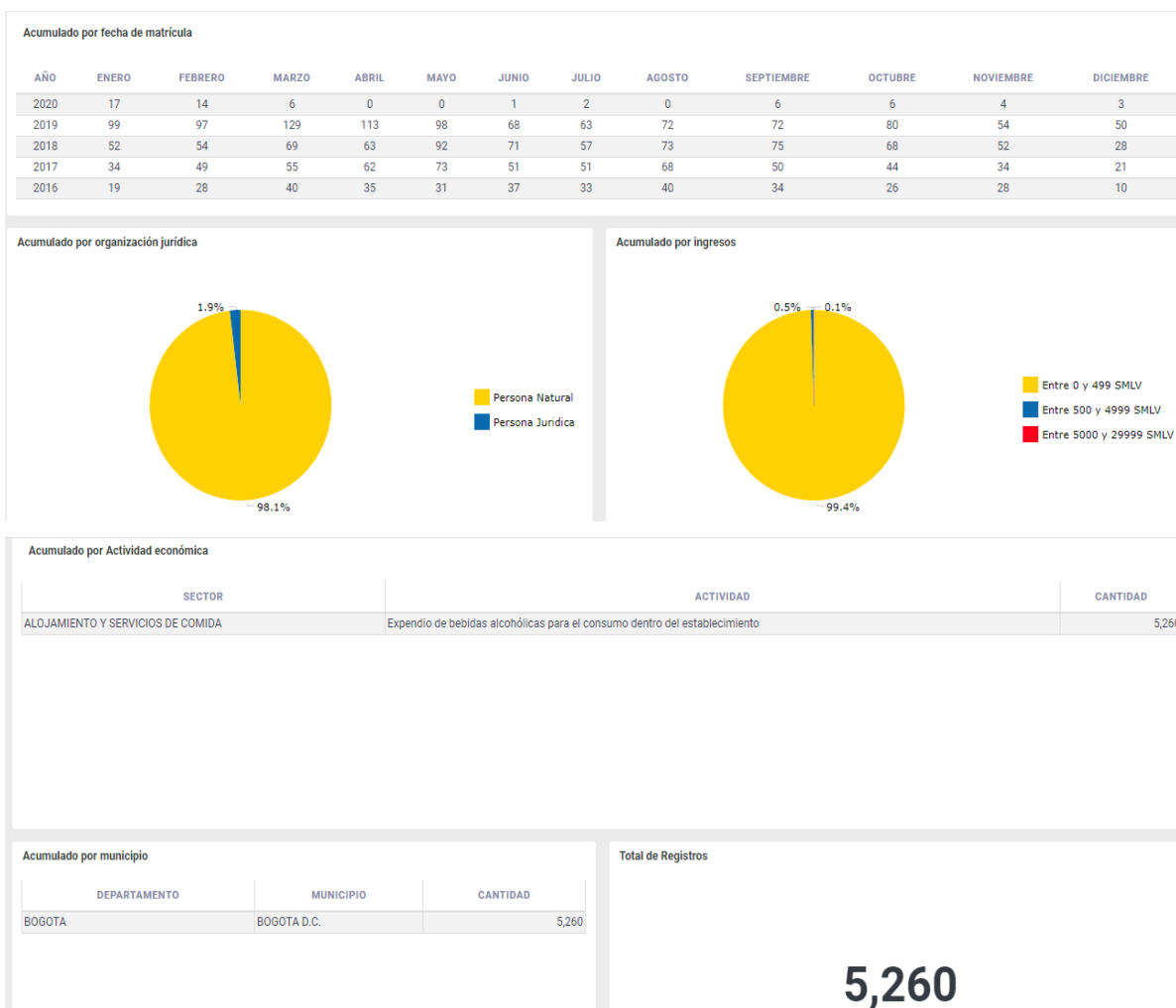


Figura 10. Bares en Bogotá. Fuente. Portal RUES (2021)

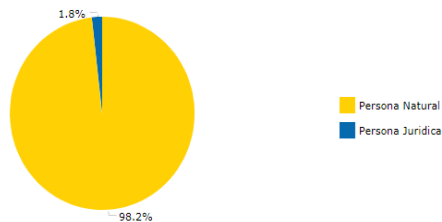
Para Bogotá, se encuentran 5260 establecimientos entre personas naturales y jurídicas establecidas como expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento. El 99.4% corresponden a microempresas, el 0.5 % a pequeñas empresas y el 0.1 % a medianas empresas.

Plan de negocios para la empresa La Baquiana, sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector de restaurantes, bares y eventos en Colombia.

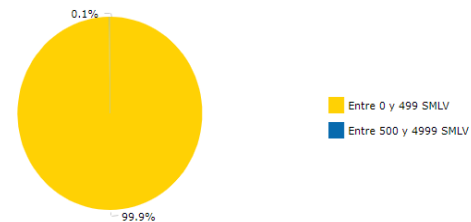
Acumulado por fecha de matrícula

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2021	14	37	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2020	27	39	20	0	0	1	4	2	12	30	31	18
2019	5	7	11	5	6	5	12	17	11	16	6	4
2018	0	2	7	6	3	3	8	5	2	8	6	5
2017	3	9	8	4	4	5	6	7	4	2	1	0

Acumulado por organización jurídica



Acumulado por ingresos



Acumulado por Actividad económica

SECTOR	ACTIVIDAD	CANTIDAD
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento	722

Acumulado por municipio

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CANTIDAD
META	VILLAVICENCIO	722

Total de Registros

722

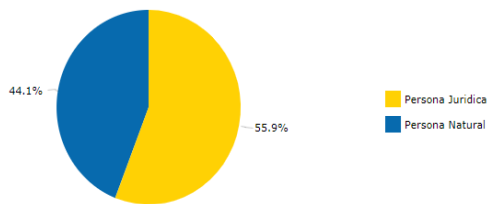
Figura 11. Bares en Villavicencio. Fuente. Portal RUES (2021)

Para Villavicencio, se encuentran 722 establecimientos entre personas naturales y jurídicas establecidas como expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento. El 99.6% corresponden a microempresas, el 0.5 % a pequeñas empresas.

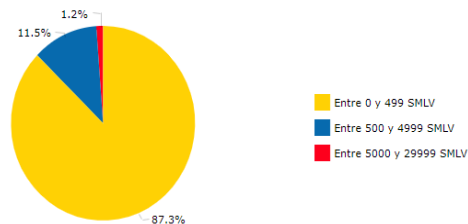
Acumulado por fecha de matrícula

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2020	2	2	1	0	0	2	1	0	0	1	0	0
2019	37	24	26	21	30	18	15	17	16	22	18	12
2018	17	20	14	19	18	12	25	14	16	27	12	5
2017	12	15	12	14	16	19	13	17	17	13	11	8
2016	10	9	7	15	13	19	13	13	18	13	13	7

Acumulado por organización jurídica



Acumulado por ingresos



Acumulado por Actividad económica

SECTOR	ACTIVIDAD	CANTIDAD
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	Organización de convenciones y eventos comerciales	821
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	Catering para eventos	708

Acumulado por municipio

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CANTIDAD
BOGOTA	BOGOTA D.C.	1,529

Total de Registros

1,529

Figura 12. Eventos y catering en Bogotá. Fuente. Portal RUES (2021)

Para Bogotá, se encuentran 1529 establecimientos entre personas naturales y jurídicas establecidas como organización de convenciones y eventos comerciales con 821 y catering para eventos con 708 empresas. En donde el 87.3% corresponden a microempresas, el 11.5 % a pequeñas empresas y el 1.2% a medianas empresas.

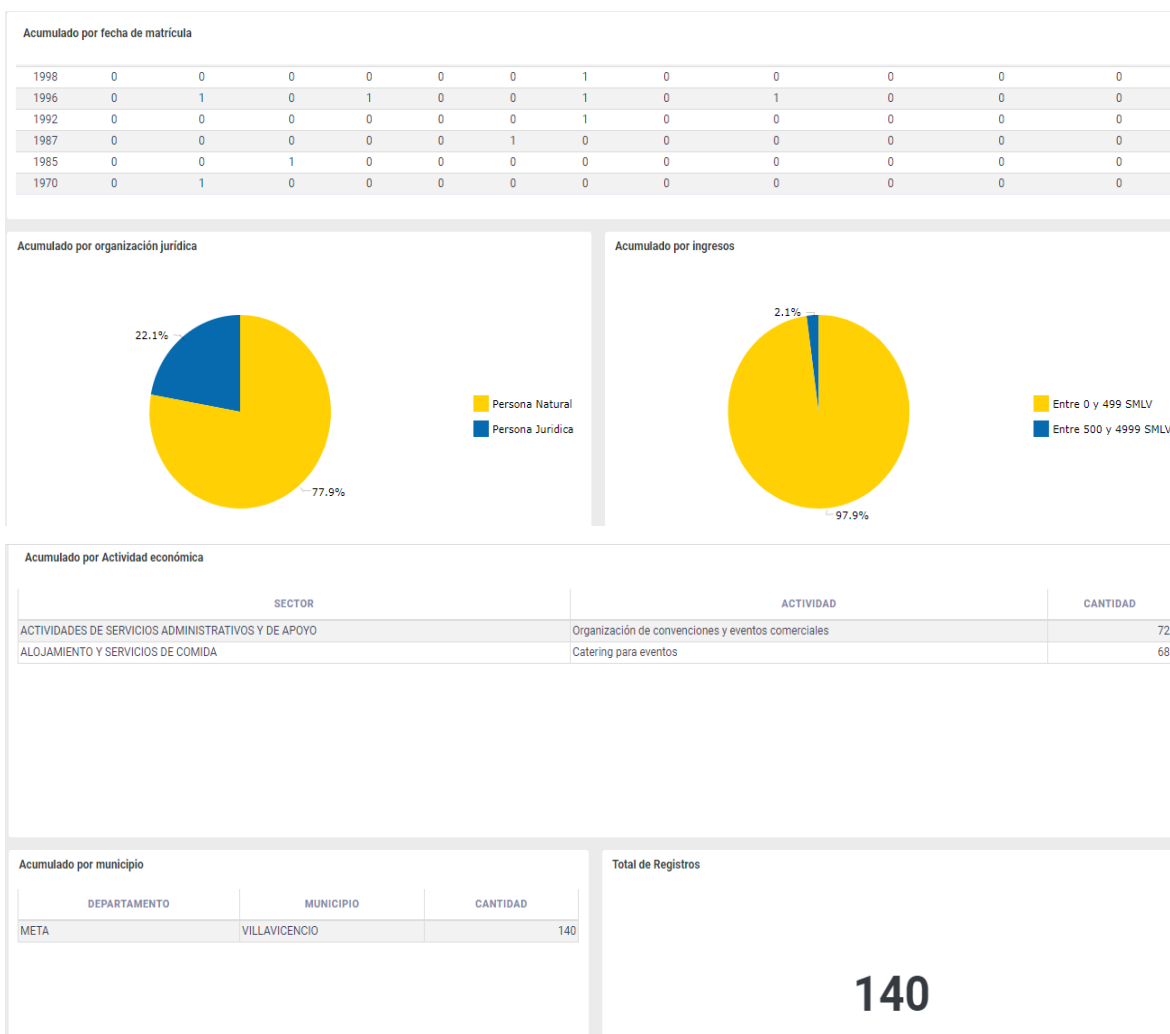


Figura 13. Eventos y catering en Villavicencio. Fuente. Portal RUES (2021)

Para Villavicencio, se encuentran 140 establecimientos entre personas naturales y jurídicas establecidas como organización de convenciones y eventos comerciales con 72 y catering para eventos con 68 empresas. En donde el 97.9% corresponden a microempresas y el 2.1 % a pequeñas empresas.

Nicolás Uribe Rueda, presidente de la Cámara de Comercio de Bogotá, afirmó que “el 97% de las empresas del sector de restaurantes son micro y pequeñas empresas (Cámara de comercio de Bogotá, 2020)

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá (2020), de las 28.477 empresas renovadas y matriculadas, que representan el 7,9% del total de empresas registradas en Bogotá y la región, para julio de 2020, el segmento de la gastronomía (restaurantes) reportó una importante deserción del sector empresarial al presentar disminuciones en la renovación de su registro mercantil en un 24,6% del número antes mencionado; lo anterior ocasionado a la disminución en el aforo de los establecimientos, como medida de bioseguridad establecida por el Gobierno Nacional mediante el Decreto 1050 de 2020, adicional a las restricciones y la sensación de inseguridad de los ciudadanos por contagiarse por el Covid 19 en establecimientos públicos; falta de información sobre los protocolos de bioseguridad que debían implementar los restaurantes, ya que no se tenía la claridad en cómo debían operar y que protocolos debían seguir y por la falta de canales digitales y nuevos medios de ventas alternativos a la presencialidad.

4.1.2. Tendencias del mercado.

Se realiza una revisión en google trends, para Colombia desde el año 2016 hasta enero del 2021 , realizando la consulta por el interés en las búsquedas online de google, asociados al termino de consultoría en gestión y sostenibilidad, en donde arroja como resultado para el primero , que para el 2019 se habían obtenido un de interés 100/100 en búsqueda de este término , decreciendo hasta el mes de enero de 2021 con 55/100, y para el termino sostenibilidad, con un pico de interés de 100/100 para el año 2016, decreciendo para marzo del 2021 con un interés de 65 /100.

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

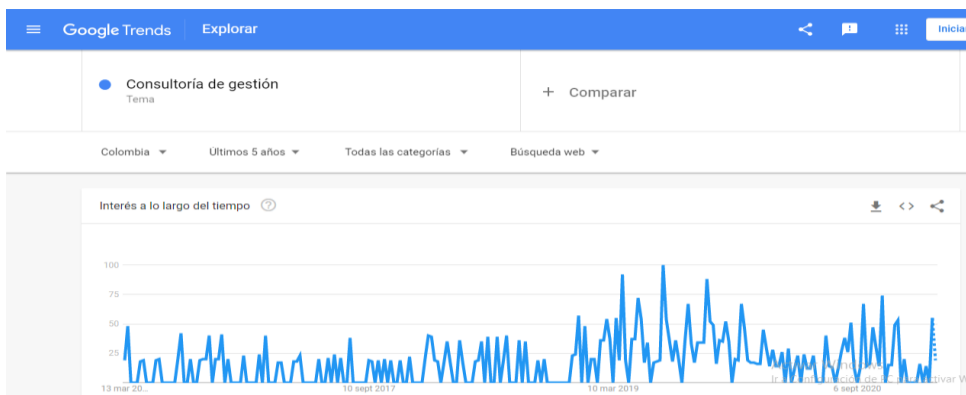


Figura 14 Consultas consultoría de gestión en google. Fuente : Google trends (2021)

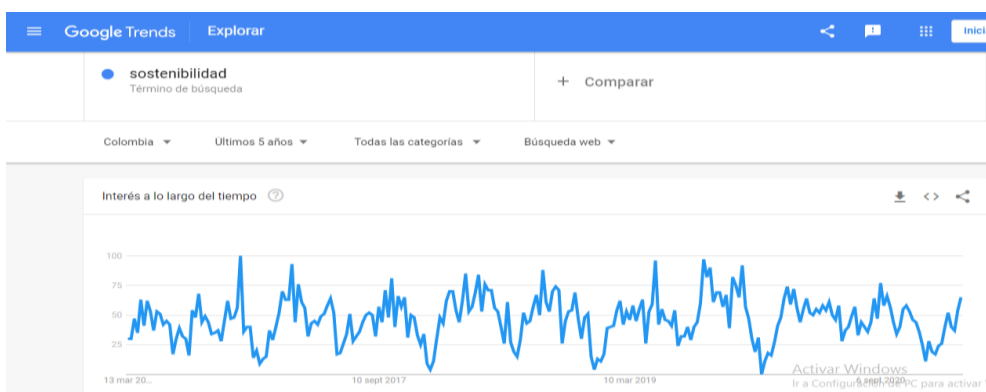


Figura 15 Consultas por sostenibilidad en google. Fuente : Google trends (2021)

Ahora bien, el Gobierno Nacional a través de varias iniciativas busca promover la sostenibilidad a nivel empresarial, tal como la convocatoria que realizan para el primer semestre de 2021 a través de INNPULSA, con el programa ECOS, el cual busca brindar asistencia técnica y financiera a 20 proyectos con enfoque en Economía Circular y sostenibilidad en el país, orientados al desarrollo de productos, procesos o servicios innovadores, rentables y que generen impactos ambientales positivos.

Dentro de las iniciativas que se adelantan por parte de Pacto Global Red Colombia, es desarrollar con la Corporación Ambiental Empresarial (CAEM), que pertenece a la Cámara de Comercio de Bogotá es la de implementar un proyecto piloto de primeros pasos en la medición de la huella de carbono organizacional con organizaciones localizadas en Bogotá y Cundinamarca. De la misma manera, a través de la plataforma del CEO Water Mandate, Pacto Global Colombia en

cooperación con Suizagua y COSUDE, se adelantarán actividades asociadas a la huella hídrica en las organizaciones.

Desde el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, han desarrollado varias iniciativas en el tema de desarrollo sostenible como " Amazonia sostenible para la paz", "calculadora colombiana de carbono", " ambientes para la paz", "Plan regional integral de cambio climático de Bogotá- Cundinamarca".

A través de las Cámaras de Comercio del país, el Gobierno Nacional incentiva a las empresas a adoptar nuevas prácticas empresariales alineadas con los objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, por lo que a través de las Sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo y de las charlas y asesorías gratuitas que realizan estas cámaras de comercio, se brinda información a las empresas para que adopten dichas prácticas y obtengan la condición de Sociedad BIC.

El Gobierno cuenta con el programa Fondo Colombia Sostenible financiado por Noruega, Suecia y Suiza, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual financiará proyectos productivos sostenibles y negocios verdes no agropecuarios, debidamente estructurados, en los 41 municipios donde avanzan los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) de Caquetá, Nariño y Putumayo.

A través del portal Colombia Productiva del Gobierno Nacional, realizan convocatoria, entre ellas, la de buscar empresas para que participen en el proyecto de aprovechamiento de residuos poliméricos para la elaboración de productos con alto valor agregado, también la convocatoria para buscar 10 empresas del sector de plásticos, cauchos y afines para mejorar su eficiencia energética.

Por otro lado, este mismo Portal de Colombia Productiva, tiene ofertas abiertas para buscar profesionales y empresas que brinden diferentes tipos de servicios de consultorías para empresas de sectores específicos, como la convocatoria que busca consultor para el diseño de la estrategia de apropiación, difusión y de apoyo en la implementación de los lineamientos de la Política de Turismo Sostenible y la convocatoria para busca consultor para brindar asistencia técnica en economía circular a empresas de los sectores de construcción, plásticos, confecciones y textiles, entre otros (Colombia Productiva, 2021)

De igual manera, el gobierno asigna presupuesto de inversión para la reactivación de los diferentes sectores económicos para el 2021; Para el sector de ambiente le fueron duplicados los recursos si se comparan con el proyecto inicial, al pasar de \$334.000 millones a \$681.000 millones. Dentro de las gestiones previstas se prevé la siembra de 144 millones de árboles, entre otros programas estratégicos (Departamento Nacional de Planeación, 2020).

De otro lado, para el tercer trimestre de 2020, de acuerdo al DANE, en su boletín técnico, registra que para el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas, decreció la tasa de crecimiento para este trimestre, respecto al del año 2019, sector en el cual se encuentran las actividades de consultoría (DANE, 2020), siendo un sector, como ya se ha relacionado, afectado por el Covid.

Tabla 6:

Tasas de crecimiento por actividad económica tercer trimestre de 2020

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2020 ^{pr} - III / 2019 ^{pr} - III	2020 ^{pr} / 2019 ^{pr}	2020 ^{pr} - III / 2020 ^{pr} - II
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,5	2,8	2,1
Explotación de minas y canteras	-19,1	-14,5	2,4
Industrias manufactureras	-7,2	-11,1	23,4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ²	-4,2	-3,2	5,8
Construcción	-26,2	-23,4	5,7
Comercio al por mayor y al por menor ³	-20,1	-17,8	22,3
Información y comunicaciones	-3,2	-2,4	0,1
Actividades financieras y de seguros	1,5	1,6	2,7
Actividades inmobiliarias	1,8	2,1	0,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas ⁴	-6,1	-4,8	5,9
Administración pública, defensa, educación y salud ⁵	-0,7	-0,6	3,9
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios ⁶	-29,7	-23,4	12,3
Valor agregado bruto	-9,0	-8,1	8,7
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	-8,5	-7,8	10,3
Producto Interno Bruto	-9,0	-8,1	8,7

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

^{pr} preliminar

¹Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

²Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.

³Comercio al por mayor y al por menor; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida.

⁴Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo.

⁵Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales.

⁶Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio.

Nota: Fuente. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020)

▪ Descripción de los consumidores.

Con el fin de realizar la validación de la idea de negocio se estructuró una encuesta para ser respondida de manera virtual, utilizando la herramienta google forms, en donde se realizó la entrevista a 63 establecimientos de la ciudad de Villavicencio, Bogotá, Neiva, Medellín, Fusagasugá, Acacías y Soacha.

Se realizaron preguntas de información básica de la empresa, como ubicación, años de existencia en el mercado, cantidad de empleados, ventaja competitiva y el sector productivo, entre otros. De igual manera se les consultó sobre el conocimiento básico en temas de sostenibilidad y sus beneficios, la experiencia adquiriendo procesos de consultorías y asesorías y finalmente la posibilidad de contratar los servicios de una empresa que brinde asesorías y consultorías en sostenibilidad. En el Anexo 1 se relacionan el total de las preguntas realizadas.

A continuación se relacionan las respuestas obtenidas:

2. Cargo
63 respuestas

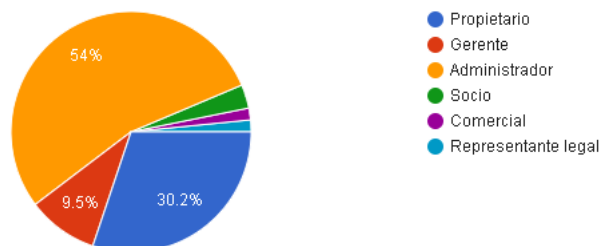


Figura 16. Cargo de quien diligencia la encuesta.

El 54% de las personas entrevistadas tiene como cargo administrador del establecimiento, seguido por el 30,2% de los propietarios, lo que permite inferir que las respuestas son de cargos con poder de decisión.

6. Seleccione la actividad económica a la que pertenece su empresa. DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD.

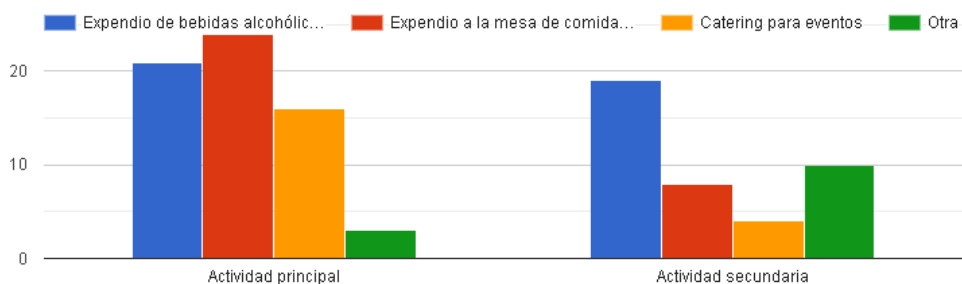


Figura 17. Actividad económica empresas encuestadas

8. Seleccione el tipo de establecimiento al que pertenece

63 respuestas

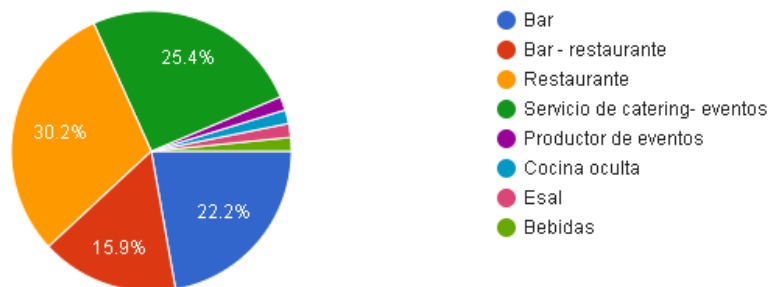


Figura 18. Tipo de establecimiento

El mayor porcentaje de las empresas consultadas, tienen como actividad principal el expendio de comidas a la mesa, es decir restaurantes, seguidos por el expendio de bebidas alcohólicas a la mesa, es decir los bares y los bar restaurantes, seguidos por las empresas de catering y eventos.

9. ¿En que municipio se ubica su establecimiento/empresa?

63 respuestas

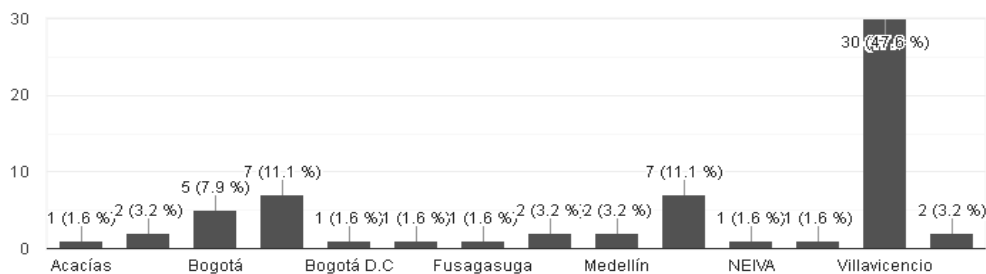


Figura 19. Ubicación geográfica de las empresas consultadas

Los establecimientos se encuentran ubicados en la ciudad de Villavicencio, seguido por Bogotá, Medellín, Neiva Fusagasugá, Acacías y Soacha.

10. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento el establecimiento/empresa?

63 respuestas

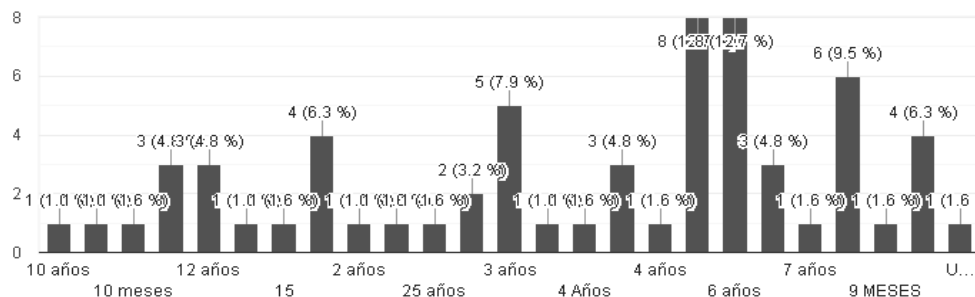


Figura 20. Tiempo funcionamiento establecimiento.

Dentro del tiempo de funcionamiento de los establecimientos se cuentan con 1 que tiene 10 meses de existencia y también otros que cuentan con 24 y 25 años de funcionamiento, para un promedio de 8,26 años en promedio.

14. ¿Cuáles de estos perfiles se acerca a su clientela actual? Seleccione una o varias

respuestas

63 respuestas

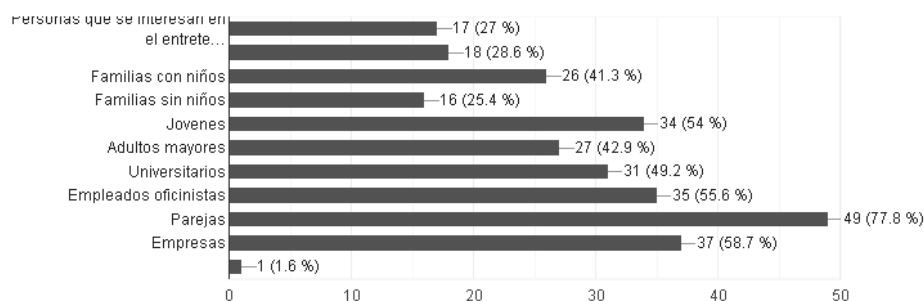


Figura 21 Perfil del cliente actual de los encuestados

Se consulta sobre el perfil del cliente actual con el fin de determinar las posibilidades que tiene la empresa encuestada para ampliar su nicho de mercado y de analizar, a qué tipo de personas están más interesadas en temas de sostenibilidad.

15. ¿Por qué característica considera que su empresa debería ser reconocida en el mercado, adicional al servicio principal de su actividad económica? Seleccione una o varias respuestas

63 respuestas

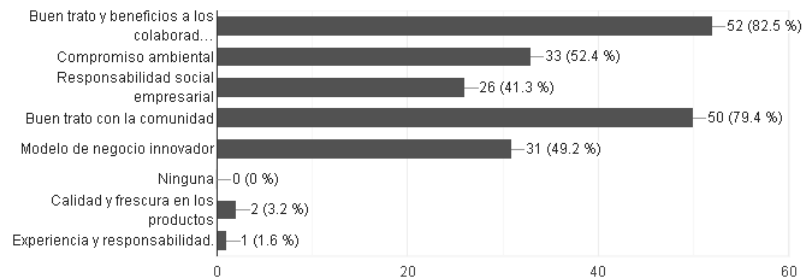


Figura 22 Característica por las que debería ser reconocida la empresa encuestada.

Se indaga sobre la percepción que tiene la persona consultada, acerca de por cual característica considera que su empresa debería ser reconocida asociada en temas de sostenibilidad, donde prevalece los beneficios a los colaboradores, buen trato con la comunidad y el compromiso ambiental.

18. ¿Qué tan importante considera usted el tema ambiental y social para su empresa? DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD.

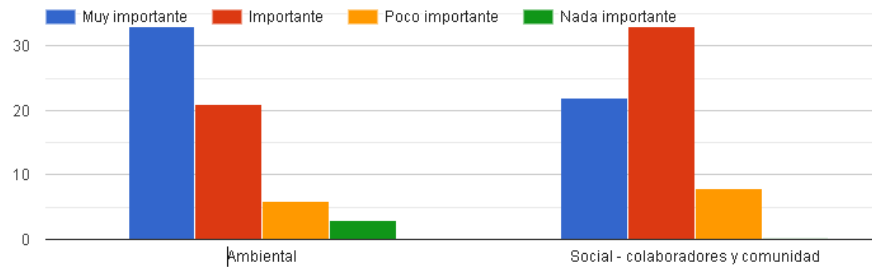


Figura 23. Importancia sobre el tema ambiental y social para el encuestado

A través de esta pregunta se puede dimensionar el compromiso de las empresas encuestadas en temas de sostenibilidad, arrojando como muy importante e importante los dos aspectos.

19. ¿Considera que desde su negocio tiene algún impacto al medio ambiente y a la sociedad, sea positivo o negativo? DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD.

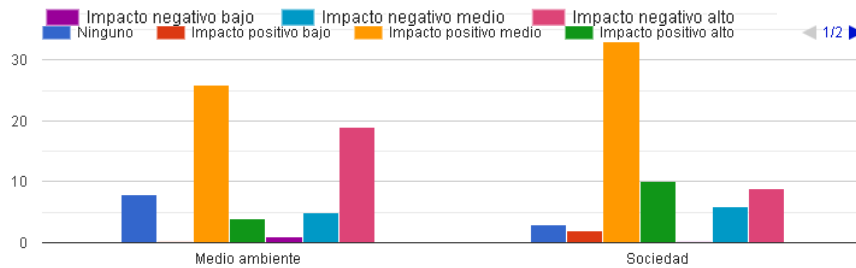


Figura 24. Concepción del impacto ambiental y social del establecimiento

De igual manera a través de esta pregunta se puede determinar si las empresas conocen y dimensionan sus impactos a nivel social y ambiental asociados a la operación de sus establecimientos, en donde dentro de las respuestas asociadas al impacto positivo medio, es debido a que reciclan, implementan el consumo consciente, cumplen con los niveles de ruido permitidos, por que usan empaques biodegradables, su cocina es vegana. Y negativos, asociados al uso excesivo de icopor en sus domicilios.

20. ¿Su empresa cuenta actualmente con un área encargada de la sostenibilidad, medio ambiente, responsabilidad social y/o empresarial dentro de su organización? DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD.

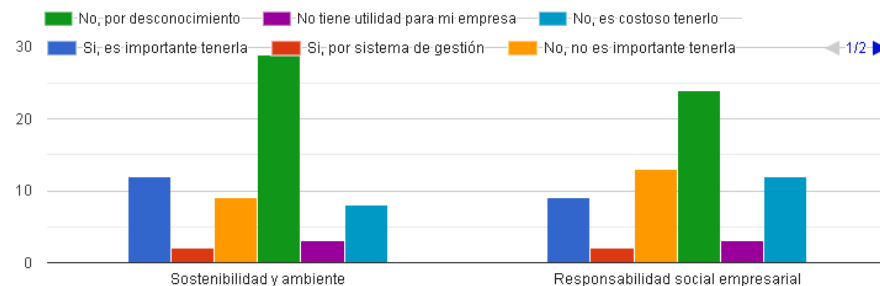


Figura 25. Área de sostenibilidad en empresas consultadas.

Esta pregunta indaga sobre la existencia de un área de sostenibilidad, medio ambiente y/o responsabilidad social empresarial en las empresas encuestadas, en donde la respuesta más predominante fue no, debido al desconocimiento sobre el tema, seguido a que algunos consideran que no es importante tenerla, a que es costoso tenerlo y otros indican que si cuentan con esas áreas debido a su importancia.

21. Teniendo en cuenta su respuesta anterior, y hoy, en el marco de la pandemia mundial, ¿considera que es necesario hacer las cosas diferentes y mejores desde su sector, enfocados a temas ambientales y sociales, que a la final se traducen en beneficios económicos para su empresa? DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD.

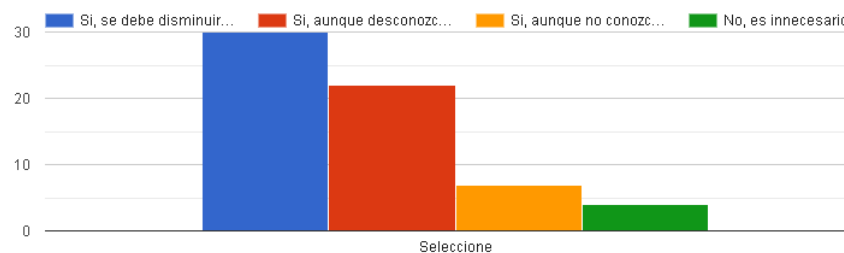


Figura 26. Importancia en implementar la sostenibilidad en las empresas.

En línea con la pregunta anterior, esta permite evidenciar que las empresas encuestadas en su mayoría, si consideran importante el tema de la sostenibilidad en su sector económico.

23. ¿Conoce alguna empresa de su sector económico que destaque por ser sostenible? En el espacio otros, indique el nombre.

63 respuestas

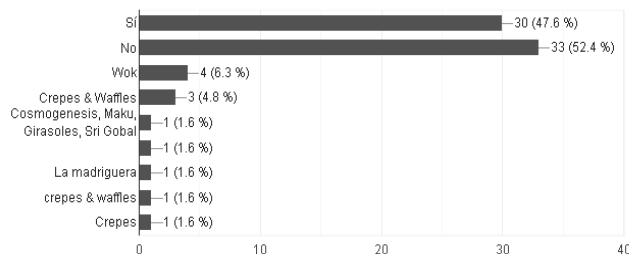


Figura 27. Referentes sostenibles en el sector económico

Se consultó sobre los referentes sostenibles en bares, restaurantes y empresas de eventos, en donde la empresa más reconocida por este tema es Crepes & Waffles, seguido por Wok.

24. ¿Alguna vez le han ofrecido servicios para que su empresa implemente la sostenibilidad (equilibrio entre lo social, ambiental y económico), usted tomo el servicio?

63 respuestas

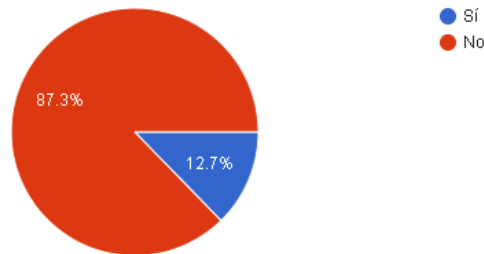


Figura 28. Servicios de consultoría en sostenibilidad.

Se realizó la pregunta en cuanto a si han recibido ofrecimientos por empresas, para implementar la sostenibilidad en sus establecimientos, en donde 55 establecimientos respondieron que no y 8 que si.

26. ¿Estaría dispuesto a contratar a una empresa que lo asesore en temas de sostenibilidad y logre beneficios sociales, económicos ,de imagen, entre otros, para su negocio? En la opción otros, indique el porqué brevemente de su respuesta

63 respuestas

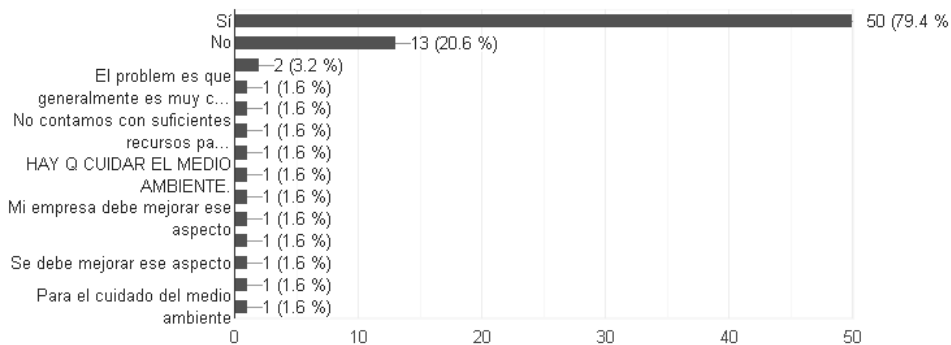


Figura 29. Disposición para contratar asesorías en sostenibilidad

En cuanto a la pregunta de si estarían dispuestos a contratar una empresa que asesore en temas de sostenibilidad para el establecimiento, 50 empresas respondieron afirmativamente, siendo un 79,4% del total, y 13 respondieron que no, siendo el 20,6%, dentro de las justificaciones se encuentran que no cuentan con suficientes recursos para hacerlo, y otras resaltan la importancia que tiene para el medio ambiente.

27. ¿Esta actualmente utilizando algún servicio de consultoría o asesoría? ¿En que área?
Seleccione una o varias respuestas
63 respuestas

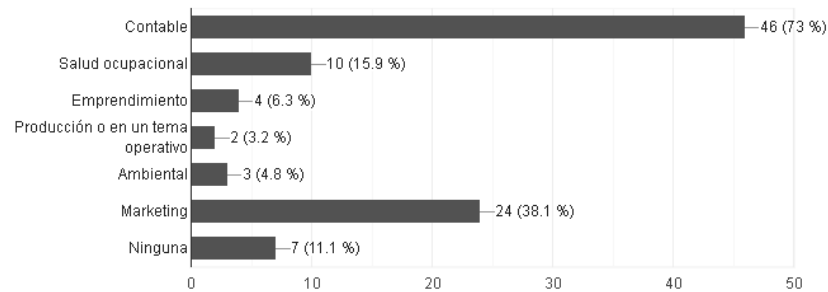


Figura 30. Servicios de consultoría en otras áreas

Respecto a si se encuentran tomando otros servicios de consultoría, relacionaron las empresas que respondieron afirmativamente, que son en temas contables, de marketing y en salud ocupacional. Solo 3 refirieron temas ambientales.

29. ¿Cómo fueron los resultados de ese servicio de consultoría o asesoría? DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD.

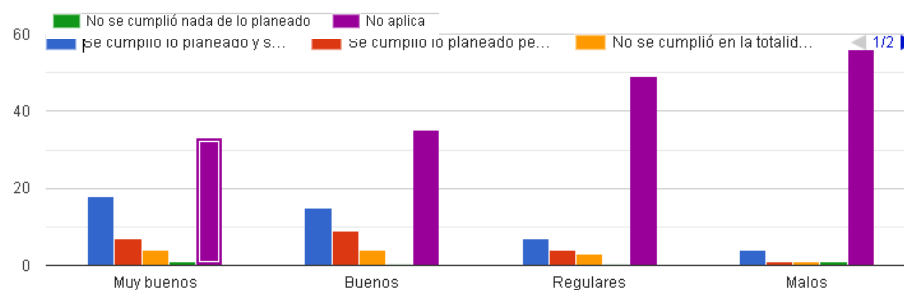


Figura 31. Resultados del servicio de consultoría o asesoría

La mayoría de los resultados que obtuvieron fueron muy buenos y buenos, dentro de los procesos de asesorías y consultorías adquiridos en otras áreas diferentes a la sostenibilidad.

30. ¿Cuándo tiene aliados que asesoran en temas específico para su negocio, que canales de comunicación le son más prácticos y considera que funcionan mejor con usted para poder realizar seguimiento? Seleccione la de su preferencia
63 respuestas

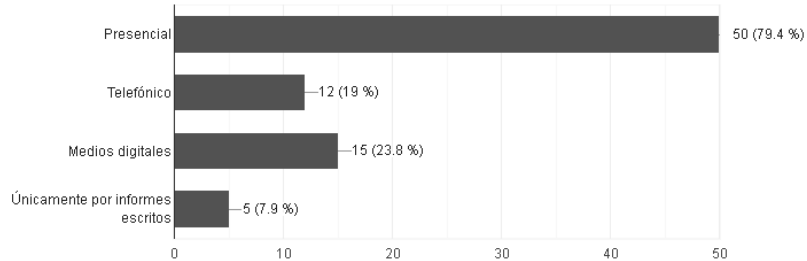


Figura 32. Canales de comunicación

Se hace la consulta respecto a que canales de comunicación prefieren dentro de los procesos de consultoría, a lo que el 79,4% indica que sea de manera presencial y el 23,8% se realizan de manera virtual.

31. ¿Qué debería ofrecerle esta empresa asesora para que usted como dueño quiera tomar un servicio? Por favor seleccione una valoración en cada opción. DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD.



Figura 33. Valor agregado de la empresa consultora

De acuerdo a los resultados, se evidencia que las empresas esperan de la empresa de consultoría conocimiento y experiencia como tal de la empresa, que cuente con habilidades para diagnosticar problemas y proponer soluciones, que se les brinden resultados y que el servicio genere valor para ellos como organización.

32. ¿Qué expectativa le genera el tomar la decisión de contratar un servicio de consultoría especializada y personalizada? DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD.

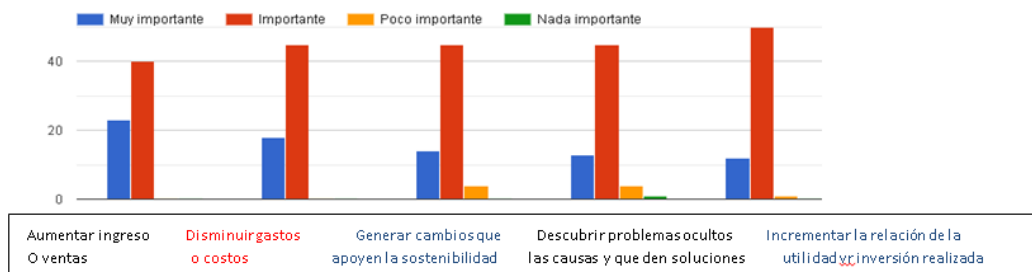


Figura 34. Expectativa al tomar el servicio

Dentro de las expectativas que tienen los dueños, administradores y demás personas entrevistadas sobre tomar un servicio de consultoría especializada es que consideran importante que se les pueda brindar un incremento en la relación de la utilidad obtenida versus la inversión realizada y muy importante que se puedan aumentar los ingresos o las ventas al igual que disminuir los gastos o costos del establecimiento.

33. ¿Dentro del presupuesto de la empresa se tiene un rubro destinado para el pago de consultoría o asesorías? En la opción otros, indique el porqué brevemente de su respuesta

63 respuestas

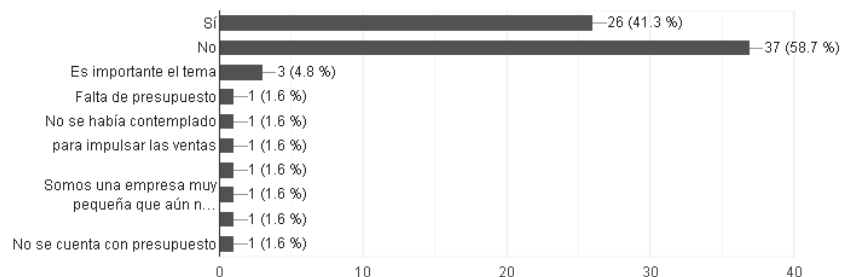


Figura 35. Presupuesto para consultorías y asesorías

Al indagar sobre la disponibilidad de presupuesto para adelantar procesos de consultorías o asesorías, indicaron en un 58,7% que no se disponía de ese recurso, dentro de las razones diversas se encuentra que es falta de presupuesto general de la empresa o que son empresas muy pequeñas. De otra parte el 41,3% indican que si tienen un rubro que pueden destinar para dichas actividades.

34. ¿Si alguna vez ha tomado un servicio de consultoría o asesoría? Por favor indique el rango de precio por el que pago

63 respuestas

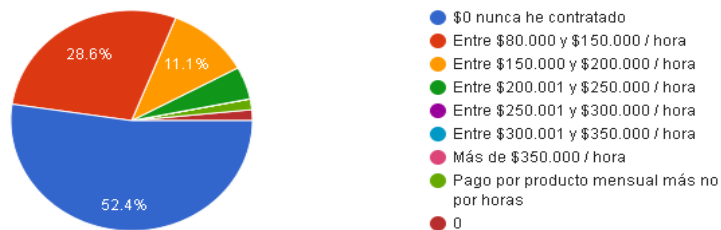


Figura 36. Rango de precio pagado por servicios

Las empresas que han tomado algún servicio de asesorías o consultoras en diversos temas, indican que el rango de precio que han pagado se encuentra entre \$80.000 y \$150.000, seguido por entre \$150.000 y \$200.000, siendo porcentajes más pequeños en la medida que el valor aumenta.

35. ¿Cuánto sería el precio por el cual estuviera dispuesto a pagar por un servicio de consultoría y asesoría, cuando se puede obtener resultados positivos en sostenibilidad, en donde se logren beneficios sociales, económicos ,de imagen, entre otros, para su negocio?

63 respuestas

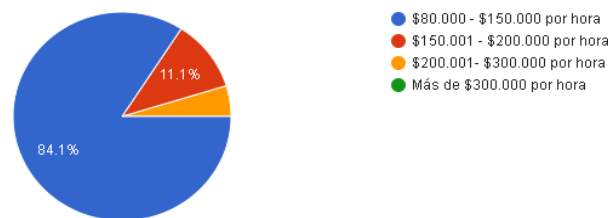


Figura 37. Precio por el cual estaría dispuesto a pagar

De acuerdo a los rangos anteriores, se establecen varias categorías para indagar sobre el precio por el cual estarían dispuestos a pagar por un servicio de consultora y asesoría, siendo el 84,1% el rango entre \$80.000 y \$150.000, dando un valor promedio de \$115.000, dato que es aproximado a \$100.000 para ser tomado como referencia para el análisis financiero a desarrollar en el capítulo 7.

36. ¿Cómo considera que debería ser el sistema de pagos de un servicio de consultoría o asesoría?

63 respuestas

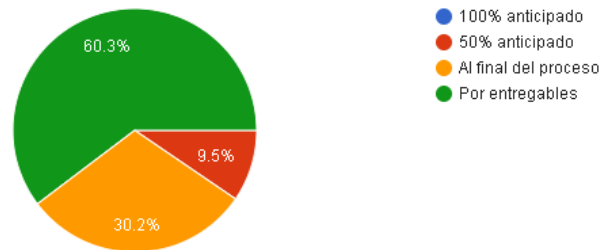


Figura 38. Sistema de pago

Acerca del método de pago, las empresas consultadas indican que el pago debería realizarse por entregables en un total de 60,3%, seguido por la opción de al final del proceso con un 30,2%.

37. ¿Actualmente su empresa lleva a cabo alguna práctica ambiental y/o en beneficio a sus colaboradores o a alguna comunidad específica? En la opción otros, describa brevemente cuáles

63 respuestas

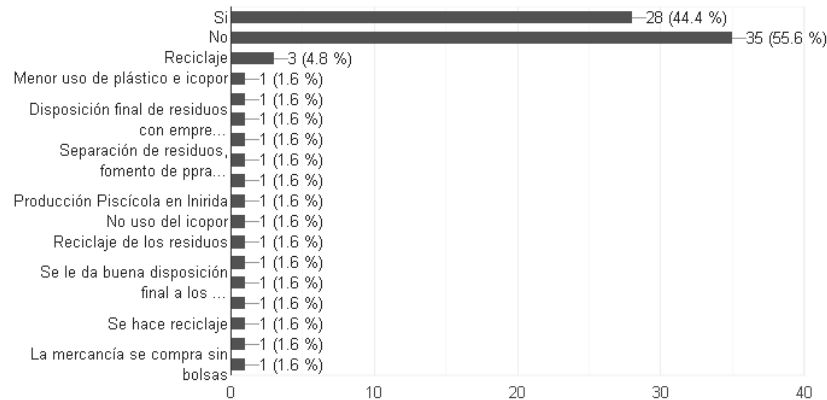


Figura 39. Prácticas ambientales en las empresas

Para finalizar la encuesta, se consultó sobre en sus empresas llevaban a cabo alguna practica ambiental, en beneficio de sus colaboradores o de la comunidad, a lo que el 55,6% respondió que no y el 44,4 % indico que si, dentro de estas prácticas consideradas por las empresas se tienen que reciclan, disminuyeron el uso de plásticos e icopor, se compra sin bolsas, que hacen la disposición

final de los residuos con empresas que gestionan de buena manera, también que realizan la contratación de ciudadanos procedentes de países vecinos.

- **Tamaño del mercado.**

Basados en la información consultada en el portal del Registro Único Empresarial y Social RUES, administrado por las cámaras de comercio del país, se realiza la consulta para marzo de 2021 de las empresas que han renovado su matrícula mercantil ante estas entidades, tal como se detalla en el numeral 4.1.1 segmentación del mercado, obteniendo los siguientes resultados.

El segmento del mercado está definido para las micros, pequeñas y medianas empresas, clasificadas de acuerdo a sus ingresos, tal como se relaciona en la tabla 6, en donde las micros tienen ingresos anuales hasta 1.131 millones de pesos, las pequeñas, hasta 4523 millones y las medianas hasta 16588 millones de pesos, empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y de Villavicencio.

Tabla 7:

Tamaño del mercado

MERCADO	BOGOTÁ (NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS)	VILLAVICENCIO (NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS)
Restaurantes	9001	1070
Bares	5260	722
Empresas de eventos y catering	1529	140

Fuente: RUES (2021)

- **Riesgos y oportunidades de mercado.**

Los riesgos y oportunidades de mercado se analizan basados en el comportamiento del macroentorno y del microentorno, los cuales son analizados a través de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, analizados en los numerales 3.3 y 3.4, respectivamente, del presente documento.

- **Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes**

Se desarrolló una encuesta online dirigida a gerentes, propietarios y administradores de bares, restaurantes y empresas de eventos ubicados principalmente en las ciudades de Bogotá y Villavicencio, sin embargo se obtuvieron resultados de otras partes del país. El método de distribución de dicha encuesta fue a través de las redes sociales de las empresas objetivo, al igual que se realizó acercamientos personalmente con algunos de las personas propietarias y administradores de ciertos establecimientos.

La encuesta se desarrolló con 37 preguntas, en las cuales, las iniciales correspondían a una caracterización de la empresa, en cuanto a su tiempo de constitución, cantidad de empleados directos e indirectos y cantidad de sedes , entre otros; de otra parte se enfocaron otro grupo de preguntas a indagar sobre el nivel de apropiación de estos establecimientos en cuanto a los temas sostenibles y su nivel de importancia para ellos, y se finalizó con otro grupo de preguntas asociadas a su experiencia con procesos de asesorías y consultorías en otras áreas y de su interés por adquirir este tipo de servicios referentes a temas sostenibles.

4.2. Análisis de la Competencia

Se realiza el análisis de la competencia en 7 variables diferentes, las cuales son localización, el tipo de productos y servicios que ofrecen, los precios con los que trabajan, su estrategia de mercadeo y la experiencia y trayectoria en el mercado.

El análisis se realiza con 5 empresas diferentes, relacionadas a continuación:

Cámara de comercio de Bogotá a través de su filial CAEM, siendo una entidad sin ánimo de lucro, quien se encarga de atender las necesidades ambientales de la región y de los empresarios aliados a esta entidad, a través de la cual se llevan a cabo iniciativas de asesorías gratuitas para el público en general, entre otros servicios.

Visión integral e innovación Vi2, es una empresa que se especializa en el servicio de consultoría y gestión de negocios sostenibles y suministro de equipos, herramientas y elementos de protección para la industria.

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Eduambiental, es una empresa de asesoría ambiental, que desarrolla e implementa soluciones a la medida que conecta a las partes interesadas en el cumplimiento de los objetivos, sociales, económicos y ambientales, generando valor a la organización a través de modelos de sostenibilidad

Plusplanet, es una empresa que se especializa en consultorías en temas sostenibles, genera reportes de sostenibilidad, realiza medición de huella de carbono, declaración ambiental de productos, realiza diseños sostenibles y dictan talleres en el tema igualmente.

Portafolio Verde, es una firma de consultoría para el desarrollo sostenible, que cuenta con varias unidades estrategias como ciclo siete, comunidad que crea conciencia sobre temas sociales y ambientales enmarcados en los 17 objetivos de desarrollo sostenible; Animal bank, banco que respalda la conservación de los animales y su hábitat liderando iniciativas para gestionar recursos para su preservación; Vestigium, que es su centro de conocimiento alrededor del desarrollo sostenible de acuerdo a las necesidades del cliente, y la banca de inversión, que es la unidad dedicada a la preparación, valoración y evaluación de proyectos orientados al desarrollo sostenible.

Los valores y precios relacionados, corresponden a valores promedio suministrados por las empresas y a lo publicado en sus páginas web, sin embargo se resalta que los precios están asociados al tiempo de dedicación y al alcance de la consultoría y asesoría requerida.

Tabla 8:

Análisis de la competencia

COMPETENCIA					
DESCRIPCIÓN	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	COMPETIDOR 4	COMPETIDOR 5
N	1	2	3	4	5
	CCB- CAEM	VI2	EDUAMBIENTA	PLUSPLANET	PORTAFOLIO VERDE
Localización	Bogotá	Bogotá	Cali	Medellín	Medellín
Productos y servicios (atributos)	Asesorías en energía sostenible, producción y consumo sostenible y restauración y conservación, cálculo de huella de carbono.	Asesorías ambientales en diseño de triple impacto, diagnóstico del estado actual de sostenibilidad de la empresa, plan de consultorías en sostenibilidad.	Educación ambiental, asesorías ambientales en diseño de triple impacto, gestión de trámites ante autoridades, valorización de residuos, implementación sistema de gestión	Consultorías en medición de huella de carbono, talleres en diseño bioclimático, generación reportes de sostenibilidad, declaración ambiental de producto	Brinda soluciones en desarrollo rural, innovación social, educación y sostenibilidad corporativa y hábitat
Precios	Gratuitos	\$307.000 asesoría exprés \$1'225.000 diagnóstico \$6'650.000 consultoría sostenible	\$80.000 - \$150.000 hora /asesoría – consultoría	Reporte sostenibilidad \$15 millones a \$30 millones \$450.000 por taller/hora	\$80.000 - \$150.000 hora /asesoría – consultoría
Estrategia de mercadeo	Redes sociales, voz a voz a través de sus afiliados,	Redes sociales	Redes sociales, alianzas interinstitucionales como universidades	Redes sociales, webinars gratuitos, alianzas interinstitucionales como universidades y otras organizaciones	Redes sociales, alianzas interinstitucionales, webinars gratuitos, capacitaciones.
Experiencia y trayectoria en el mercado	37 años	4 años	3 años	7 años	15 años
Otros: Nicho de mercado	No tienen definido sector productivo	No tienen definido sector productivo	No tienen definido sector productivo	No tienen definido sector productivo	No tienen definido sector productivo

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

4.3. Estrategia y plan de introducción de mercado

A continuación se relacionan las estrategias de mercado de promoción, comunicación y distribución a llevar a cabo para lograr las metas de ventas. Se relacionan los recursos que son necesarios para su ejecución.

Tabla 9:

Estrategia de promoción

Estrategia de promoción : Atracción del cliente

Propósito: Dar información de valor al cliente demostrando la experiencia de La Baquiana en el tema y el sector específico por medio del inbound marketing.

ACTIVIDAD	RECURSOS REQUERIDOS	MES DE EJECUCIÓN	COSTO	RESPONSABLE (NOMBRE DEL CARGO LÍDER DEL PROCESO)
Estrategia de atracción a través de charlas gratuitas online de 1 hora de duración	-Profesional dicta la charla -Logística para convocatoria : lista de contactos, confirmación, promoción de la charla por marketing digital,	Mes 1,2,3,4,5,6.	Incluido dentro del salario del gerente o profesional de la empresa \$2.500.000 \$10.500/hora -Incluido dentro del salario profesional de marketing freelance \$600.000/ mes \$20.000/día Pauta por redes \$50.000/charla Auxiliar administrativa: \$30.000/día \$4.000/hora Total por charla/mes: \$84.500	Gerente o profesional
Estrategia de atracción realizando un diagnóstico básico inicial gratuito a clientes potenciales de 1	-Profesional -Herramienta tecnológica para videollamada o presencial (excepcional)	Mes 1,2,3,4,5,6.	Incluido dentro del salario del gerente o profesional de la empresa \$2.500.000 \$10.500/hora Total \$10.500	Gerente o profesional

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

hora de duración

Estrategia de atracción compartiendo información de valor a través del marketing digital por medio de redes sociales y pagina web	-Profesional marketing -Herramienta de diseño para piezas gráficas -Profesional que diseñe el contenido de la pieza grafica con información de valor	Desde el mes 1 y permanente en el tiempo	-Incluido dentro del salario profesional de marketing freelance \$600.000/ mes \$20.000/día -Incluido dentro del salario del profesional de la empresa \$85.000 / hora \$6.300 / día software edición	Profesional de marketing freelance Profesional sostenibilidad
			Total \$111.300	
Campañas por correo electrónico	-Profesional marketing -Herramienta diseño piezas graficas -Profesional que diseñe el contenido de la pieza grafica con información de valor	Mes 1 y permanente en el tiempo	-Incluido dentro del salario profesional de marketing freelance \$600.000/ mes \$20.000/día -Incluido dentro del salario del profesional de la empresa \$85.000 / hora \$6.300 / día software edición	Profesional marketing
			Total \$111.300	
Participación en eventos y actividades del sector productivo del cliente	-Profesional marketing -Profesional expositor -Material audiovisual de apoyo : Video de 2 minuto Piezas graficas	Desde el mes 1. Actividad permanente	-Incluido dentro del salario profesional de marketing freelance \$600.000/ mes \$20.000/día -Incluido dentro del salario del profesional de la empresa \$85.000 / hora -Edición de videos \$150.000 /minuto editado -logística evento: \$200.000/ cada uno	Profesional expositor
			Total \$455.000	

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 10:

Estrategia de comunicación

Estrategia de comunicación : Dar información de valor al cliente, dar a conocer la experiencia y los servicios de La Baquiana

Propósito: Los clientes conozcan la empresa y los servicios que ofrece

ACTIVIDAD	RECURSOS REQUERIDOS	MES DE EJECUCIÓN	COSTO	RESPONSABLE
Campañas de email marketing	Profesional marketing -Herramienta diseño piezas graficas -Profesional que diseñe el contenido de la pieza grafica con información de valor	Desde el mes 1. Actividad permanente	-Incluido dentro del salario profesional de marketing freelance \$600.000/ mes \$20.000/ día -Incluido dentro del salario del profesional de la empresa \$85.000/hora Total \$105.000	Profesional en sostenibilidad
Campañas de marketing digital a través de redes sociales	Profesional marketing -Herramienta diseño piezas graficas -Profesional que diseñe el contenido de la pieza grafica con información de valor	Desde el mes 1. Actividad permanente	-Incluido dentro del salario profesional de marketing freelance \$600.000/ mes \$20.000 /día -Incluido dentro del salario del profesional de la empresa \$85.000/hora Total \$105.000	Profesional en sostenibilidad

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 11:

*Estrategia de distribución***Estrategia de distribución :** Venta del servicio

Propósito: Ofertar la mayor cantidad de servicios con el fin de obtener ventas (contratos de asesoría y consultoría)

ACTIVIDAD	RECURSOS REQUERIDOS	MES DE EJECUCIÓN	COSTO	RESPONSABLE
Página web y redes sociales	-Profesional marketing	Desde el mes 1 y permanente en el tiempo	-Incluido dentro del salario profesional de marketing freelance	Profesional de marketing freelance
	-Herramienta de diseño para piezas gráficas		\$600.000/ mes \$20.000/día	Profesional sostenibilidad
	-Profesional que diseñe el contenido de la pieza grafica con información de valor		Incluido dentro del salario del profesional de la empresa \$85.000/hora	
			Uso software edición \$6.300 / día software.	
			Total \$111.300	
Marketplace de entidades gubernamentales	-Profesional marketing	Desde el mes 1 y permanente en el tiempo	-Incluido dentro del salario profesional de marketing freelance	Profesional de marketing freelance
	-Herramienta de diseño para piezas gráficas		\$600.000/ mes	Profesional sostenibilidad
	-Realizar contacto con entidades para participar en sus portales		\$20.000/día	
			- Uso software edición \$6.300 / día software.	
			Total \$26.300	

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Marketplace especializados en sostenibilidad	-Profesional marketing -Herramienta de diseño para piezas gráficas -Realizar contacto con entidades especializadas para participar en sus portales	Desde el mes 1 y permanente en el tiempo	-Incluido dentro del salario profesional de marketing freelance \$600.000/ mes \$20.000/día - Uso software edición \$6.300 / día software.	Profesional de marketing freelance
Total \$26.300.				
Participación como ponente en eventos como ferias y congresos, entre otros, del nicho de mercado (bar, restaurante, eventos)	-Profesional marketing -Herramienta de diseño de portafolio	Desde el mes 1 y permanente en el tiempo	-Incluido dentro del salario profesional de marketing freelance \$600.000/ mes \$20.000/ día - Uso software edición \$6.300 / día software.	Profesional de marketing freelance Gerente
Total \$26.300				

Nota. Fuente: Elaboración propia (2021)

5. ASPECTOS TÉCNICOS

Para desarrollar los aspectos técnicos, como primera medida, se definen los términos de asesoría y consultoría, con el fin de diferenciar una actividad de la otra.

La asesoría es realizada por un profesional o una empresa, ajenos a la organización y que prestan un servicio, para llevar a cabo una actividad que el cliente no puede realizar, sea por falta de conocimiento, experiencia, de recursos humanos, metodología o por tiempo (Ramírez & Hurtado, 2018). En las asesorías, el asesor no requiere transmitir conocimiento a su cliente, ni generar cambios en la organización, tampoco lleva a cabo proyectos, el asesor brinda su concepto respecto al tema específico para el cual fue contratado (Ramírez & Hurtado, 2018).

La consultoría es realizada igualmente por un profesional o una empresa, ajena a la organización; tiene 2 metas en su actividad, que es generar cambios en la organización, sea a nivel de estructura o en la operación y fomentar el aprendizaje a los colaboradores de esta. La consultoría busca aumentar la productividad y una mejora económica de las organizaciones a través de la implementación de estrategias y proyectos (Ramírez & Hurtado, 2018).

5.1. Ficha técnica del servicio

A continuación se relaciona la descripción del servicio a ofrecer dentro de la consultoría para empresas micros, pequeñas y medianas del sector de bares, restaurantes y eventos. De igual manera se relacionan algunos formatos con los que se realizarán los diagnósticos y el seguimiento de la información a generar con cada cliente.

Tabla 12:

Descripción del servicio

DESCRIPCIÓN	
Producto específico	Consultoría sobre sostenibilidad para empresas del sector de restaurantes, bares y eventos
Nombre comercial	La Baquiana, sostenibilidad empresarial.
Unidad de medida	La unidad de medida se realiza a través de horas de consultoría

**Descripción
general**

Las características técnicas del servicio se asocian a la consultoría, de acuerdo a la dedicación de tiempo con la empresa en cuanto a las siguientes acciones:

- A. Diagnóstico del estado actual de la empresa frente a la sostenibilidad
- B. Definición de actividades específicas que permitirán a las empresas, modificar sus prácticas actuales a actividades que les permitan ser sostenibles, a través de la planeación a través de cronogramas con dichas actividades.
- C. Diseño de los formatos de seguimiento de las acciones implementadas y procedimientos para la implementación, formatos como listado de proveedores, seguimiento a la generación y disposición de residuos sólidos y líquidos, caracterización colaboradores, entre otros.
- D. Seguimiento a la implementación de las actividades sugeridas a través de listas de verificación.
- E. Verificación de indicadores de cumplimiento.
- F. Diseño de la estructura de reporte de cumplimiento de las acciones implementadas.

**Condiciones
especiales**

De acuerdo al tamaño de la empresa y al servicio requerido, corresponderá la dedicación en horas de consultoría.

Nota. Fuente: elaboración propia (2020)

Ahora bien, se relaciona el formato de diagnóstico que será utilizado para determinar el estado actual general de la empresa, como primer paso en el inicio del proceso de consultoría. Este mismo formato será utilizado una vez finalice el proceso para evidenciar el avance del mismo. De la misma manera se relaciona el formato para seguimiento y caracterización a los proveedores, a la generación y disposición de residuos sólidos y líquidos y caracterización de colaboradores. Estos formatos hacen parte de los instrumentos de seguimiento del proceso con el cliente.

Una vez se obtienen los resultados, estos son



DIAGNÓSTICO INICIAL ESTADO DE LA EMPRESA

F-LB-001

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

FECHA DILIGENCIAMIENTO
LUGAR DILIGENCIAMIENTO

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NIT:

SECTOR:

CODIGO CIU:

AÑO DE

CONSTITUCIÓN:

TAMAÑO (Dec 957 de 2019) (MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA,
GRANDE)

NÚMERO DE EMPLEADOS:

PERSONA ENCARGADA DEL ÁREA AMBIENTAL Y/O SOCIAL :

CARGO CON PODER EN TOMA DE DECISIONES:

Información de quien diligencia por parte del cliente

NOMBRE:

CARGO:

TELÉFONO:

CORREO:

Información profesional de La Baquiana

NOMBRE:

CARGO:

CORREO:

DIAGNOSTICO

Modelo de negocio

1. ¿Los proveedores con los que cuenta la empresa, son locales, pertenecen a minorías o grupos de mujeres?	SI		NO	
¿Cuál?				
Observaciones:				
2. ¿ La empresa conoce los beneficios de adquirir sus productos con estos grupos de interés?	SI		NO	
¿Cuáles?				
Observaciones:				
3. ¿Conoce algún proveedor que cuente con estas características?	SI		NO	

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

¿Cuál?				
Observaciones:				
4. ¿La empresa tiene procedimientos establecidos para definir los proveedores, con criterios de selección definidos?	SI		NO	
Observaciones:				
5. ¿La empresa tiene establecidos criterios y políticas para los pagos a los proveedores, de acuerdo al tamaño de estos?	SI		NO	
Observaciones:				
6. ¿La empresa tiene documentados los perfiles de cada cargo, con sus deberes y responsabilidades?	SI		NO	
Observaciones :				
7. ¿La empresa tiene documentados sus procedimientos internos?	SI		NO	
Indique el nombre de estos procedimientos:				
8.¿El procedimiento de compras evalúa características de sostenibilidad a los proveedores?	SI		NO	
Observaciones:	SI		NO	
Modelo social -colaboradores				
1. ¿Los salarios establecidos están acordes a los que se presenta en establecimientos similares al suyo?	SI		NO	
Observaciones:				
2. ¿Los salarios pagados son diferenciados de acuerdo a los diferentes cargos dentro de la empresa?	SI		NO	
Observaciones:				
3. ¿ Sus colaboradores están satisfechos con la asignación salarial?	SI		NO	
Explique el por que				
Observaciones:				
4. ¿La empresa tiene algún programa para favorecer a los trabajadores e incentivarlos en el estudio o capacitaciones asociadas a su labor u otras actividades?	SI		NO	
Observaciones:				
5. ¿La empresa tiene contemplado otorgar un porcentaje de las acciones a sus colaboradores?	SI		NO	
¿Cuántos trabajadores son partícipes?				
Observaciones:				
6. ¿Se tienen beneficios adicionales o complementarios a los planes de salud obligatorios para los colaboradores? [(como convenios para medicina prepagada, seguros de vida, seguros funerarios, etc)	SI		NO	

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

¿Cuáles?				
Observaciones:				
7.¿Si la empresa tiene la opción, implementa jornadas de trabajo flexibles? ¿A qué cargos?	SI		NO	
¿Cuáles?				
Observaciones:				
8.¿ Es posible realizar teletrabajo para sus colaboradores?	SI		NO	
¿A qué cargos?				
Observaciones:				
9. De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿La empresa implementa el teletrabajo?	SI		NO	
¿A qué cargos?				
Observaciones:				
Modelo Ambiental				
1.¿ La empresa cuenta con una persona o cargo responsable en temas ambientales?	SI		NO	
¿Por qué?				
Observaciones:				
2. ¿Tienen establecidos procedimientos para la gestión de aspectos e impactos ambientales generados por la empresa?	SI		NO	
Observaciones:				
3. ¿Se auditan estos procedimientos?	SI		NO	
¿Con qué frecuencia?				
Observaciones:				
4. ¿Se tiene alguna acción establecida para el uso eficiente de energía y combustibles en la empresa?	SI		NO	
¿Cuáles?				
Observaciones:				
5. ¿Se tiene alguna acción establecida para el ahorro y uso eficiente del agua en la empresa?	SI		NO	
¿Cuáles?				
Observaciones:				
6 ¿Se tiene alguna acción establecida para la reducción de residuos en la empresa?	SI		NO	
¿Cuáles?				
Observaciones:				
7. ¿Se tiene alguna acción establecida para el aprovechamiento y valorización de residuos en la empresa?	SI		NO	
¿Cuáles?				
Observaciones:				

8. ¿Se tiene alguna acción establecida para la reducción de gases de efecto invernadero en la empresa, incluye transporte de proveedores, personal, emisiones por uso de hornos o estufas?	SI		NO	
¿Cuáles?				
Observaciones:				
9. ¿Se tiene alguna acción establecida para el uso de energías renovables para el funcionamiento de la empresa o para los servicios ofrecidos a terceros?	SI		NO	
¿Cuáles?				
Observaciones:				
10. ¿Se tiene alguna acción establecida para el uso de materiales biodegradables o compostables para los servicios a domicilio o para la organización de eventos?	SI		NO	
¿Cuáles?				
Observaciones:				
11. ¿El personal conoce las acciones implementadas?	SI		NO	
Observaciones:				
12. ¿Se promueve entre los colaboradores el uso de transporte alternativo a los vehículos a combustible (bicicletas, motos eléctricas, patinetas eléctricas, etc)?	SI		NO	
¿Cuáles?				
Observaciones:				
13. ¿La empresa conoce sus impactos negativos y positivos por el desarrollo de su actividad?	SI		NO	
Indique cuales son:				
Observaciones:				
Modelo social- entorno				
1. ¿La empresa conoce sus grupos de interés?	SI		NO	
Indique cuales son				
Observaciones:				
2. ¿Dentro de la empresa se tienen colaboradores integrantes de minorías?	SI		NO	
Indique de que minoría y en qué cantidad				
Observaciones:				
3. ¿La empresa tiene algún tipo de convenio o realiza actividades en apoyo a las minorías?	SI		NO	
Indiques cuales				
Observaciones:				
4. ¿La empresa tiene establecido un % mínimo de personal que pertenezca a población en riesgo?	SI		NO	
Indique que porcentaje				
Observaciones:				

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

5. ¿Participa de alguna manera en actividades de su comunidad - área de influencia de su establecimiento- (voluntariado, actividades de reforestación u otros, descuentos específicos, entre otros)	SI		NO	
Indique cuales son				
Observaciones:				
6. ¿La empresa tiene establecido algún porcentaje en dinero o en especie para beneficio de algún sector vulnerable o fundación?	SI		NO	
Indique el % y a que grupo lo realiza				
Observaciones:				
7. ¿La empresa tiene establecido como política tener proveedores del área influencia o que pertenezcan a comunidades vulnerables?	SI		NO	
Indique con que proveedores cuenta actualmente con estas características				
Observaciones:				
8. ¿La empresa se vincula con actividades realizadas por sus grupos de interés?	SI		NO	
Indique que tipo de actividades				
Observaciones:				
OBSERVACIONES GENERALES				
ESPACIO OBSERVACIONES PARA LA BAQUIANA				

Figura 40.Formato diagnóstico inicial estado de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2021)



		LISTADO DE PROVEEDORES F-LB-002							
		NOMBRE EMPRESA O RAZON SOCIAL	NIT	NOMBRE Y TELEFONO CONTACTO	CORREO ELECTRONICO	ARTICULOS QUE PROVEE	FRECUENCIA DE COMPRA	DIRECCION (Incluye ciudad y barrio)	GRUPO AL QUE PERTENECE
Nota: Seleccionar el grupo al que pertenece: Mujeres, afrodescendientes, indígenas, local, discapacitado, otro , ninguno Seleccionar forma de pago: Contado, factura vencida, otro.									

Figura 41 Formato para listar los proveedores. Fuente: Elaboración propia (2021)

 SEGUIMIENTO GENERACIÓN Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS Y LÍQUIDOS F-LB-003										
FECHA GENERACIÓN RESIDUO	TIPO RESIDUO	ORIGEN RESIDUO	PESO (KG)/VOLUMEN (OZ) DEL RESIDUO	LUGAR ALMACENAMIENTO RESIDUO	DIA Y HORA ENTREGA PARA DISPOSICIÓN	GESTOR DE RESIDUO	FRECUENCIA GENERACIÓN RESIDUO	CANTIDAD PERSONAS EN EL SERVICIO	NOMBRE QUIEN DILIGENCIA	CONSIDERACIÓN DEL DÍA

Notas:

Tipo residuo:
Plástico (bolsas, cubiertos, recipientes, pitillos, mezcladores, envoltura alimentos, botellas bebidas, entre otros) , cartón y papel (empaques para alimentos, embalaje productos, entro otros), icopor, alimentos sin cocinar, alimentos cocinados, botellas vidrio, latas aluminio, residuos de baños, luminarias y luces de show, recipientes productos aseo, aceite usado de cocina, residuos mantenimiento trampa grasas (cocinas), enceres y muebles (describir cuales), tecnológicos (televisores, controles, computadores, mouse, cables, equipos de sonido, etc.) , baterías, electrodomésticos (neveras, congeladores, hieleras, estufas, freidoras, hornos, etc.), menaje roto, entre otros. Se debe describir el detalle del residuo generado.

Origen residuo:
Producción del día, arreglo del fruver, descomide (indicar si son salsas, producción o si son restos como huesos, etc) , daño de un equipo, compra insumos y este es defectuoso, consumo del servicio (botellas, latas, pitillos, mezcladores, etc), rotura por el servicio (menaje, etc), desecho por calidad del insumo (vencido, mohosiado, sin gas, etc). Se debe describir de donde proviene cada residuo.

Frecuencia generación:
Diaria, semanal, eventual (indicar 1 vez/mes, 2 veces/mes, 3 veces/mes, etc). Indicar si es otra frecuencia.

Cantidad de personas en servicio:
Relacionar la cantidad de personas que fueron atendidas en el servicio (clientes en bar-restaurante, número de invitados al evento)

Consideración del día:
Indicar si el día de generación del residuo era un día atípico, como un evento masivo (partido, cumpleaños, reserva, evento celebración día especial) , día de surtido de insumos, etc.

Figura 42 Formato seguimiento generación y disposición de residuos. Fuente: Elaboración propia (2021)


 CARACTERIZACIÓN COLABORADORES F-LB-004										
NOMBRE COLABORADOR	FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO	NACIONALIDAD	GRUPO AL QUE PERTENECE	CARGO	DURACION EN CARGO	CARGO PROMOVIDO	DURACIÓN EN EL CARGO	CANTIDAD DE HIJOS	ESTADO CIVIL
Nota:										
Grupo al que pertenece: Mujeres, afro, indígenas, local, discapacitado, otro , ninguno										
Cargo promovido: Indicar si ha sido promovido a otro cargo dentro de la organización y la duración en este nuevo cargo										

Figura 43 Formato para caracterización de colaboradores. Fuente: Elaboración propia (2021)

Los formatos relacionados, permiten

5.2. Requerimientos

A continuación se relacionan los requerimientos de inversión en infraestructura, adecuaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres y demás activos, para el correcto desarrollo del plan de negocios propuesto para la creación de una empresa de servicios.

Estas inversiones proyectadas a 5 años se basan en los aportes que realizara el maestrante con recursos propios y con préstamos bancarios a largo plazo.

5.2.1. De infraestructura

Para la operación de la empresa no se requiere un espacio físico permanente, teniendo en cuenta que los servicios ofrecidos corresponden a intangibles como la generación de conocimiento sobre sostenibilidad. La virtualidad permitirá realizar seguimiento al desarrollo del servicio, por medio de video llamadas, llamadas telefónicas o visitas guiadas por videoconferencia. La información generada se almacenará de manera digital en la nube.

En línea con el Gobierno Nacional, se implementará el pacto por el teletrabajo, el cual es un acuerdo suscrito por el Ministerio de Tecnologías de la Información y el Ministerio del Trabajo, para promover de las empresas públicas y privadas el teletrabajo, como instrumento para contribuir con la transformación digital del país, generando una movilidad sostenible, fomentando la innovación empresarial y mejorando la calidad de vida de los trabajadores (Gobierno de Colombia, S.F)

De ser necesario espacios para reunión con el equipo de trabajo o con clientes, se accederá a espacios de coworking por lapsos de tiempo determinados, de esta manera se disminuirán los costos fijos asociados al arriendo, servicios públicos y de manutención relacionados a los generados por el uso de una oficina de manera constante. Este tipo de espacios de oficinas compartidas o coworking, son ofertados por personas particulares o entidades públicas, que destinan oficinas para ser alquiladas por horas, días o meses, en donde se brindan escritorios, impresoras, servicio de internet, recepción de correspondencia y sala de juntas, entre otros servicios.

El valor de un espacio coworking en promedio para la ciudad de Villavicencio es de \$100.000 por 10 horas mensuales.

5.2.2. De inversión en maquinaria y equipo

Al ser una empresa de servicios, no se requiere el uso de maquinaria alguna con el fin de fabricar algún bien mueble.

Dentro de los equipos necesarios se requiere un equipo gps, con las características descritas a continuación. Este será utilizado con el fin de poder georeferenciar la ubicación de las empresas que tomarán los servicios de La Baquiana, respecto a la ubicación de sus posibles proveedores, determinando las distancias y así pudiendo promover el consumo local de los insumos; de igual manera a través del gps se pueden realizar la localización de las empresas clientes que se encuentren ubicadas en zonas rurales, que puedan presentar algún tipo de restricción ambiental y que se puedan evidenciar utilizando sistemas de información geográfica. Con el uso del gps se puede realizar la marcación de rutas, que puedan optimizar tiempos de desplazamiento de los clientes hacia sus proveedores, reduciendo costos al utilizar menos combustible y horas hombre en dichos recorridos.

Tabla 13:

Tipo de activo en equipos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	REQUISITOS
		UNITARIO*	TÉCNICOS
Equipo gps	1	\$ 1.569.000	Modelos GPSMAP 64sx , con brújula de tres ejes con altímetro barométrico

Fuente. Elaboración propia (2020)

5.2.3. De equipos de comunicación y computación.

Los requerimientos relacionados a continuación se asocian al personal con el que iniciara la empresa, de acuerdo a lo establecido en el organigrama del 5.2.6, con el gerente, 2 profesionales, 1 asistente administrativo, el contador y profesional de marketing, estos últimos por prestación de servicios. El software contable hace parte del activo de la empresa pero la contabilidad será adquirida por prestación de servicios. Se relaciona la inversión que se realiza una única vez durante los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa y si su inversión se debe hacer anual o mensual. Los valores incluyen impuestos

Tabla 14.

Tipo de activo: Equipos de comunicación y computación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO*	REQUISITOS TÉCNICOS	COMPONENTE
Computador portátil	3	\$ 2.300.000	Portatil HP 15-gw0026la 15,6" Pulgadas AMD Ryzen 5 12 GB RAM Disco Duro 1 TB Negro	Activo fijo
Gasto único				
Impresora multifuncional	1	\$ 399.000	Impresora HP Ink Tank 115 Negra	Activo fijo
Gasto único				
Computador escritorio	1	\$ 1.699.000	All In One HP 21,5" Pulgadas 22-df0012la AMD Ryzen 5- 4 GB RAM- Disco Duro 500GB-Negro	Activo fijo
Gasto único				
Videobeam	1	\$ 2.499.000	EPSON 760HD WXGA Blanco	Activo fijo
Gasto único				
Licencia Software Microsoft equipos de computo	3	\$ 190.000	Microsoft 365 Personal	Intangible
Gasto anual				
Licencia antivirus	1	\$ 129.900	Antivirus McAfee Total Protection 10 Multidispositivos.	Intangible
Gasto anual				
Licencia software contable	1	\$ 1.080.000	5 usuarios, 5.000 facturas pos, 7.500 facturas electrónicas.	Intangible
Gasto anual				
Licencia software Arcgis	1	\$ 345.000	ArcGIS for Desktop Advanced (ArcMap & ArcGIS Pro)	Intangible
Gasto anual				

Licencia software Autocad	1	\$ 1.500.000	Autodesk autocad LT, software de modelado, animación y renderizado 3D para visualización de diseño.	Intangible
Gasto anual				
Tablet con requisitos especificaciones básicas para visualización de proyectos	2	\$ 779.900	Tablet SAMSUNG 10.4" Pulgadas WiFi 32GB. Procesador: Qualcomm Snapdragon 662	Activo fijo
Gasto único				
Discos duros extraíbles	2	\$ 279.900	Disco Duro TOSHIBA Canvio 1 TB Basic	Activo fijo
Gasto único				
Equipos celulares smarthphone de gama media alta	2	\$ 1.500.000	Celular SAMSUNG Galaxy A51 - 128GB	Activo fijo
Gasto único				
Equipos celulares smarthphone de gama media baja	1	\$ 1.000.000	Celular SAMSUNG Galaxy A21S-128 GB	Activo fijo
Gasto único				
Software de edición de videos y diseño digital	1	\$2.260.524	Creative Cloud , incluye aplicaciones creativas móviles y de escritorio, incluidas Photoshop, Illustrator, InDesign, Premiere Pro y Acrobat.	Intangible
Gasto anual				
Cargo fijo mensual equipos celular para internet y minutos, plan básico	2	\$ 50.000	Plan pospago con minutos ilimitados para llamadas fijas y todo operador, internet de 40 gb.	Intangible
Gasto mensual				

Cargo fijo mensual equipos celular para internet y minutos, plan medio Gasto mensual	1	\$ 80.000	Plan pospago con 1000 minutos para llamadas fijas y todo operador, internet de 20 gb.	Intangible
Host anual página web de la empresa Gasto anual	1	\$ 220.000	Sitios web ilimitados , almacenamiento ilimitado, 25 bases de datos, correo y dominio . Suscripción anual	Intangible

Fuente. Elaboración propia (2020)

5.2.4. PROCESO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA

A continuación se relaciona el diagrama de flujo del proceso de la consultoría y asesoría, el cual se basa en aumentar el conocimiento del cliente y de su necesidad, para poder precisar en la solución que este requiere (Ramírez & Hurtado, 2018)

El proceso para los dos servicios es similar, difieren en la disponibilidad y dedicación al servicio, ya que a través de la consultoría se desarrollan actividades para atender necesidades específicas, durante un periodo de tiempo determinado y no hace parte de la operación normal de la empresa, como por ejemplo las consultorías en investigación en mercados. Y el proceso de asesoría, se asocia a la contratación para que se emita un concepto u opinión experta, como el caso de asesorías tributarias (Ramírez & Hurtado, 2018).

En el proceso de asesoría también se debe realizar un diagnóstico para tener un contexto de la empresa y del requerimiento en sí, el diligenciamiento de los formatos de diagnóstico difieren ya que el objeto del servicio no es el mismo, ya que en las asesorías se pueden abarcar temas diversos, entre ellos asesorías para el manejo de residuos sólidos, líquidos, uso eficiente de energía y consumo de agua, economía circular, procesos de certificación en sostenibilidad, responsabilidad social empresarial, formación de capacidades en temas asociados a las sostenibilidad, entre otros.

Una vez se han realizado el diagnóstico de acuerdo al servicio requerido (consultoría o asesoría), se evalúan las alternativas que mejor se adapten a la organización, luego se realiza la planeación de

la ejecución de dichas alternativas, evaluando los tiempos de entrega y los entregables a ser socializados al cliente. Luego de que el cliente los apruebe, inicia la ejecución de las acciones establecidas, en caso contrario que nos sean aprobados, se deben reevaluar para nuevamente ser presentados. Posterior a que se ejecute el plan de acción, se obtendrán resultados que serán evaluados por las partes, generándose un informe final con los cambios obtenidos y las oportunidades de mejorar y las acciones de seguimiento del proceso llevado a cabo. El cliente recibe dicho reporte como entregable de los servicios contratados.

En la figura 44 se indica el proceso descrito.

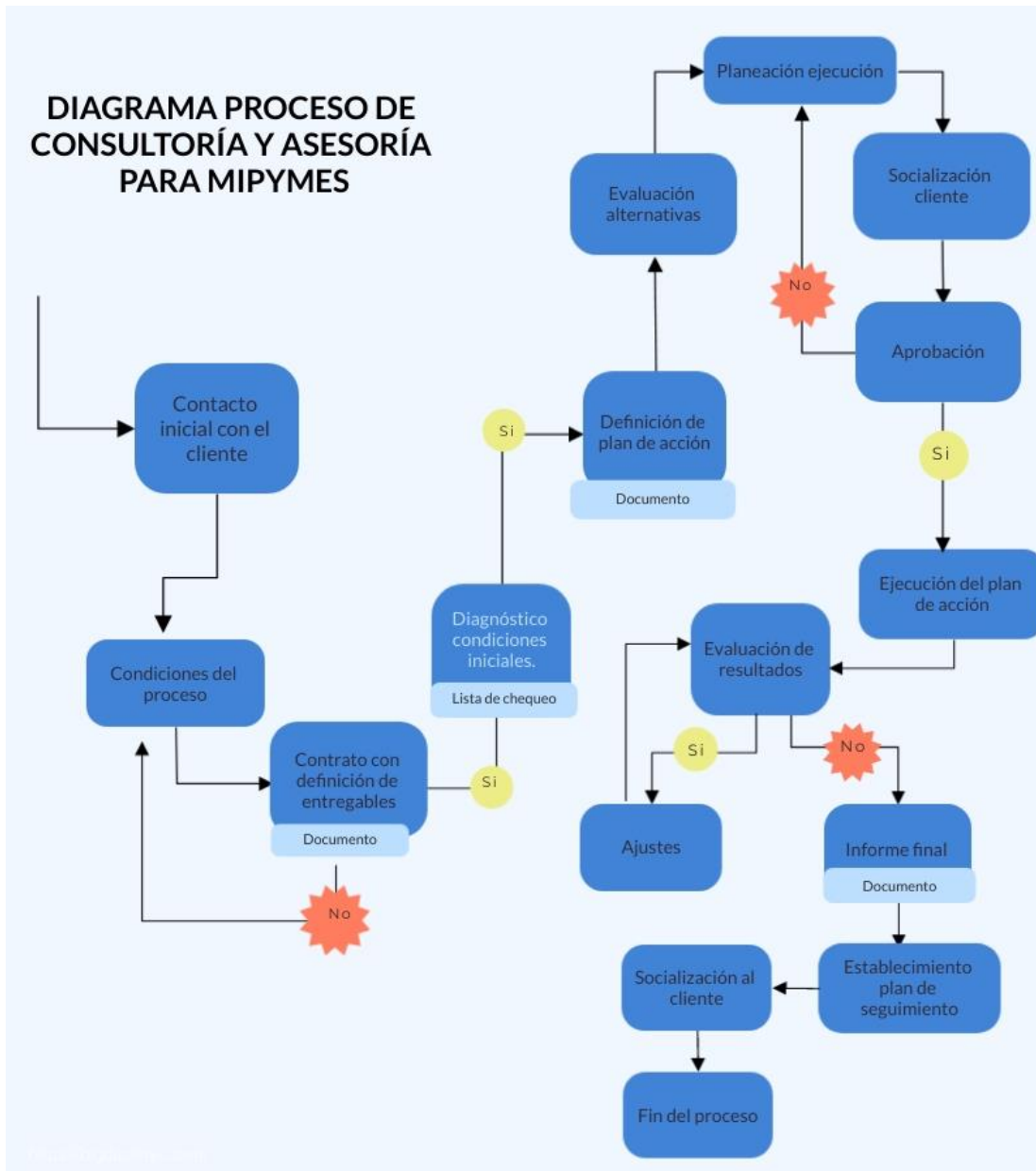


Figura 44. Diagrama de proceso de consultoría y asesoría. Fuente: Elaboración propia basado en Consultoría Empresarial (Ramírez & Hurtado, 2018)

Las fases del proceso se resumen así:

Fase iniciación.

Fase de diagnóstico.

Fase de plan de acción y soluciones.

Fase de implementación y ejecución.

Fase de terminación.

El tiempo estimado promedio para un proceso de consultoría básica se detalla en la tabla 15

Tabla 15:

Tiempo promedio proceso de consultoría.

ACTIVIDADES DE FASE	TIEMPO (HORAS)
Diagnóstico, Definición plan de acción	2
Evaluación de alternativas, Planeación de la ejecución	2
Socialización de la planeación	1
Ejecución del plan de acción, evaluación de resultados	3
Elaboración informe final	1
Diseño plan de seguimiento y socialización	1
Total	10 horas

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para las asesorías, el tiempo estimado depende de cuál de los servicios ofrecidos en el portafolio requieran y del alcance del servicio, siendo estos los servicios:

Gestión de residuos sólidos y residuos líquidos.

Uso eficiente de energía.

Consumo de agua.

Economía circular.

Procesos de certificación sostenibles.

Responsabilidad social empresarial.

Formación de capacidades en temas asociados a las sostenibilidad.

Sistemas de gestión de basura cero.

En temas legales ambientales.

Departamentos de gestión ambiental.

Para la consultoría, los servicios ofrecidos están asociados a realizar el diagnóstico del estado actual de la empresa frente a los criterios del diagnóstico, criterios basados en el formulario en línea del proceso de evaluación de empresas B (Sistema B - Impact Assessment, s.f.), y de allí implementar los procesos de mejora para lograr transitar a la sostenibilidad, con la opción de poder certificarse como una empresa B o una empresa de beneficios de interés Colectivo (BIC) (Ministerio de Comercio, Industria y turismo, 2020) en Colombia, como procesos de certificación iniciales y los reportes GRI, como medios de medir la gestión sostenible, reconocidas a nivel internacional.

5.2.5. Capacidad productiva de la empresa

Al ser una empresa de servicios, la capacidad productiva se determina de acuerdo a la dedicación de tiempo de los profesionales al servicio, sin embargo es importante resaltar que el método de trabajo será medido por cantidad de entregables y el alcance de objetivos, teniendo en cuenta la modalidad de funcionamiento de la empresa, siendo el teletrabajo la mejor alternativa para operar. Aunque se definen horarios de trabajo, estos serán flexibles. Así como lo relaciona Buqueras y Cagigas (2017), en su libro Dejemos de perder el tiempo, hacen el análisis acerca de cómo las empresas han de valorar a los colaboradores de la organización por los resultados que consiguen y no por los esfuerzos presenciales, resaltando la importancia del trabajo efectivo, bien hecho y en los plazos establecidos.

Teniendo en cuenta lo anterior, aunque no es posible medir con este método de trabajo la productividad, se hará el cálculo en el común de operación de las empresas, con horarios establecidos y con tiempos promedios para diferentes tipos y tamaños de empresas.

Se determinará la capacidad productiva, teniendo en cuenta los siguientes valores:

Tabla 16:

Variables para determinar capacidad productiva

CONCEPTO	VALOR
Horas laborales legales en Colombia	48 Horas/semana
Horas al día laborales	8 horas / día
Semanas laborales	52 semanas/año
Días no laborales incluidos domingos y	18 días festivos

festivos	53 domingos
Días efectivos laborales incluidos sábados	294 días
Días legales de vacaciones	15 días hábiles
Rango eficiencia de la productividad promedio	80%
Tiempo estimado promedio por consultoría	10 Horas

Fuente. Elaboración propia (2021)

El rango de eficiencia de la productividad promedio varía entre el 61% y el 80% siendo el 80% el valor esperado, siendo afectado de manera positiva por diferentes factores obteniendo mayores rendimientos, sin embargo para el ejercicio se utilizara el valor promedio superior. Este rendimiento se puede ver afectado por factores externos como la economía general, aspectos laborales, el clima, la actividad, el equipamiento, la supervisión y el trabajador mismo (Análisis de Rendimientos y consumo de mano de obra en actividades de construcción, 2002)

Para calcular el tiempo promedio estándar de la producción, se utiliza la siguiente ecuación 1|:

$$TNE = \frac{TN}{(Horas\ laborales \times Eficiencia)} \quad (1)$$

Donde,

TN es tiempo estimado para el procedimiento normal del servicio de consultoría analizado, que corresponde a 10 horas.

Las horas laborales son 8 horas

La eficiencia es del 80%

$$TNE = \frac{10\ horas}{(8\ horas/día \times 80\%)} = 1,56\ días \quad (1)$$

El resultado indica que se requieren de 1,56 días para llevar a cabo un proceso de consultoría por profesional consultor.

5.2.6. ORGANIGRAMA

Los cargos requeridos durante el primer año de operación de la empresa se describen en el organigrama a continuación.

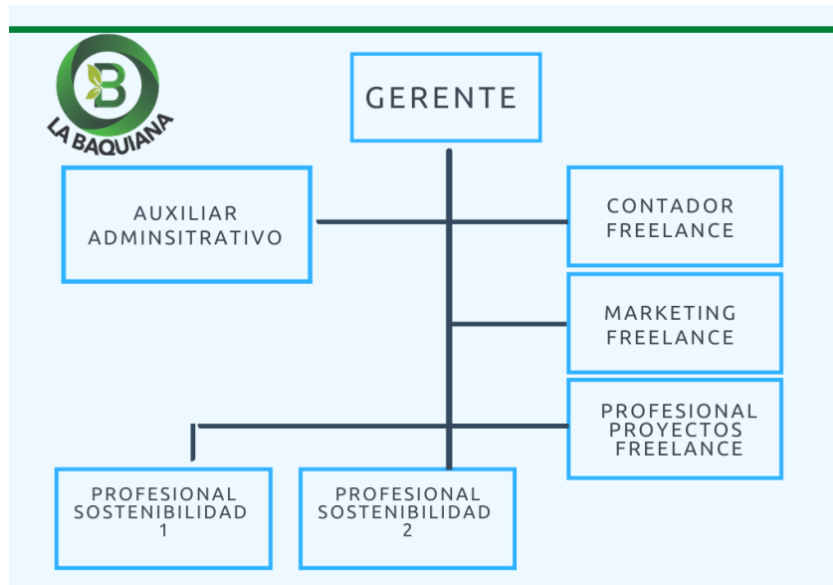


Figura 45. Organigrama empresa La Baquiana. Fuente: Elaboración propia (2021)

Se relacionan dos modalidades de contratación, una es el personal contratado por prestación de servicios, lo cual busca minimizar los costos operacionales de la empresa, dado que en la medida de contar con un mayor o menor cantidad de servicios (clientes), se aumentara o disminuirá proporcionalmente dicho rubro, de lo contrario tener personal de tiempo completo con un volumen de clientes mínimo, generaría gastos innecesarios para la empresa, lo que no la haría sostenible financieramente, al no tener ingresos y si gastos. Adicional a la disminución para la empresa consultora de la carga prestacional, en cuanto pagos de la seguridad social y demás, asumidos de acuerdo al % establecido por la ley. La contratación por servicios o *freelance*, se caracteriza por ser un trabajo autónomo, en donde sus objetivos es lograr resultados a objetivos ya definidos y en donde no están condicionados por el tiempo o una relación laboral. La otra modalidad es personal contratado como parte de la estructura base de la empresa, con los beneficios que esta modalidad conlleva.

Se proyecta para un futuro, se pueda contar con profesionales de base y vinculados directamente a la empresa, asociado a la cantidad de servicios (clientes) que se tengan.

A continuación se realiza la descripción de cada cargo, necesarios para prestar los servicios:

Gerente

Funciones:

Gerente y representante legal de la empresa. Encargado de liderar los procesos internos de la organización, el equipo de trabajo, responsable de los nuevos negocios y alianzas estratégicas de la empresa. Asignación de roles y responsabilidades del equipo de trabajo.

Perfil:

Ingeniero Ambiental, con maestría en sostenibilidad, experiencia en emprendimiento, experiencia en el sector de bares, restaurantes y/o empresas de eventos.

Experiencia general de más de 10 años luego de la expedición de la tarjeta profesional y específica de 2 años en temas de sostenibilidad.

Tipo de contrato:

Contratación por término indefinido, contrato por nómina.

Dedicación:

Tiempo completo en el cargo.

Salario:

\$2'500.0000/ mensual

Mes de vinculación:

Primer mes de operación y durante toda la operación de la empresa

Auxiliar administrativo

Funciones:

Dar apoyo administrativo a la empresa en las tareas y a la elaboración de la documentación asociada a su operación. Apoyar en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades asociadas a la operación de la empresa como de los proyectos de la misma. Mantener organizado y disponible toda la información de la empresa y sus proyectos, en el archivo digital de la información que así lo requiera y el archivo físico de acuerdo a lo requerido por las autoridades.

Llevar a cabo los procesos asociados a recursos humanos, vinculaciones, desvinculaciones, información al día para el análisis contable, al igual que la adquisición de equipos y servicios; incluyendo el pago de personal, compras de materiales y equipos, cartas de acuerdos. Llevar la gestión asociada a viáticos, organización de talleres, reuniones, aseguramiento de viajes, pasajes aéreos o terrestres, seguros, y demás asociados a desplazamientos fuera de la ciudad de residencia del colaborador. Proveer soporte operacional y administrativo a la organización y la realización de eventos y talleres realizados en el ámbito de los Proyectos. Llevar control de la caja menor asignada para la operación de la empresa. Mantener actualizada las bases de datos de contratos, colaboradores, clientes. Asegurar la información del sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa y todo lo asociado a este. Y demás funciones asignadas por el gerente de la empresa.

Perfil:

Cualquier formación como técnico o profesional, con experiencia certificada en el cargo de más de 4 años con las funciones descritas.

Tipo de contrato:

Contratación a 4 meses prorrogables, contrato por nómina.

Dedicación:

Tiempo completo en el cargo.

Salario:

\$900.0000/ mensual

Mes de vinculación:

Primer mes de operación y durante toda la operación de la empresa.

Profesionales

Funciones:

Desarrollar nuevos productos y servicios, vinculados a economía circular, reducción de huella, emisiones de gases, reducción y aprovechamiento de residuos, para empresas del nicho de mercado de la empresa. Apoyar a la Dirección Técnica en el desarrollo de la estrategia técnica del área de Sostenibilidad. Asesora sobre cómo los clientes pueden cumplir con las regulaciones establecidas en la legislación ambiental de acuerdo a los requerimientos en sostenibilidad y el objeto del contrato. Recopilar y analizar datos, y genera informes para demostrar hallazgos y gestionar el cierre de los mismos. Estar actualizado en las tendencias del momento, investigaciones y legislación sobre sostenibilidad y del sector de bares, restaurantes y eventos y lo asociado a estos para ser aplicadas a los proyectos, contando con fuentes confiables de información. Elaboración de propuestas para los clientes potenciales, realizar el seguimiento de las mismas y procurar la realización del contrato. Administra los proyectos asignados, siendo el líder del mismo, asegurando que la ejecución se dé a cabalidad. Realizar entregables a la gerencia para ser aprobados y retransmitidos al cliente sobre el proyecto en seguimiento. Excelentes habilidades de comunicación para explicar, explorar y discutir racionalmente temas ambientales, así como para vender las ideas y servicios

Perfil

Experiencia general de más de 4 años luego de la expedición de la tarjeta profesional y específica de 1 año en temas asociados a la sostenibilidad. Preferible con conocimiento de la operación de bares, restaurantes y empresas de eventos.

Tipo de contrato

Por servicios. Periodo inicial de 3 meses.

Dedicación

Por horas, de acuerdo a la necesidad.

Salario

\$85.000 por hora.

Mes de vinculación

Primer mes de operación y durante toda la operación de la empresa.

Contador freelance

Funciones:

Registrar y revisar el proceso de las transacciones soportadas en los documentos internos y externos de la empresa a través de un software contable, con el fin de obtener oportunamente la información financiera con oportunidad. Preparación de los estados financieros y de información especial con destino a entidades y autoridades de control. Evaluar la administración en general de la empresa a través de índices financieros. Dentro de los entregables se tienen registro y revisión de la totalidad de la información contable de la empresa mes a mes, informes trimestrales que requieran las entidades de control y/o dueños de la empresa. Elaboración y presentación de impuestos nacionales, distritales y municipales y demás obligaciones tributarias a las que se encuentre obligada la empresa. Asesoría telefónica y a través de tecnología remota en los horarios habituales de trabajo, realizar la liquidación mensual de los colaboradores, esto incluye liquidación de pagos de seguridad social, prestaciones sociales y parafiscales, liquidaciones de contratos y vacaciones.

Perfil

Contador con tarjeta profesional vigente. Experiencia general de más de 5 años luego de la expedición de la tarjeta profesional.

Tipo de contrato

Contrato por prestación de servicios, periodo inicial de 3 meses.

Dedicación

Parcial, dedicación semanal de 10 horas.

Salario

\$1'200.0000/ mensual

Mes de vinculación

Primer mes de operación y durante toda la operación de la empresa.

Profesional marketing freelance

Funciones

Mantenimiento y actualización de contenido para el sitio web y redes sociales, creación de estrategias creativas para medios digitales, manejo de redes sociales.

Perfil

Profesional en marketing digital y con manejo de diseño gráfico. Experiencia general de más de 3 años en funciones asociadas al cargo y preferiblemente con afinación a los temas asociados a la sostenibilidad.

Tipo de contrato

Contratación a 3 meses, contrato por prestación de servicios.

Dedicación:

Parcial, la dedicación será medida por cantidad de entregables.

Salario

\$600.0000/ mensual

Mes de vinculación

Primer mes de operación y durante toda la operación de la empresa.

Profesional proyectos freelance

Funciones

Ayudar en la gestión eficiente del proyecto aportando estándares y formatos que permitan desarrollar los proyectos de manera eficaz y guiar al equipo. Compartir conocimiento de su experiencia para los miembros del equipo, para que consigan un mejor desempeño. Soportar al

gerente, para conseguir que su trabajo sea lo más eficiente. Capacitar, asesorar, apoyar y guiar a los miembros del equipo de través de habilidades de liderazgo. Planificar el tiempo y su control a lo largo de la ejecución de los proyectos. Elaborar el presupuesto de los proyectos y realizar el control para detectar con oportunidad las posibles desviaciones y conseguir finalizar el proyecto. Identificar los posibles riesgos, su análisis y las alternativas de solución para que el proyecto no se vea afectado. Definir los recursos necesarios, tanto los internos, como la identificación de las necesidades de recursos externos y requerir su adquisición. Apoyar al cierre de los proyectos una vez finalizados

Perfil

Profesional en administración o cualquier formación, con especialización en gerencia de proyectos. Experiencia general de más de 3 años en funciones asociadas al cargo y preferiblemente con afinación a los temas asociados a la sostenibilidad.

Tipo de contrato

Contrato por prestación de servicios.

Dedicación:

25 horas semanales.

Salario

\$1'500.0000/ mensual

Mes de vinculación

Primer mes de operación y durante toda la operación de la empresa.

6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

Describe la normatividad que debe cumplirse para el portafolio definido anteriormente:
Identificación de la norma, procesos, costos y tiempos asociados al cumplimiento de la normatividad.

6.1. Misión y Visión de la Empresa

Visión

Ser una empresa líder en consultorías y asesorías en sostenibilidad para micros, medianas y pequeñas empresa pertenecientes a sectores como los restaurantes, bares y de eventos, en general, fomentando entre estos, la conservación del medio ambiente y beneficios al entorno en general, siendo un referente en prácticas organizacionales innovadoras, alcanzando así, que para el 2023 la mayor cantidad de empresas hagan la transición a la sostenibilidad.

Misión

Generar valor a las empresas que adquieran nuestros servicios, garantizando de una manera eficiente, transparente y responsable, prácticas y metodologías para que sus operaciones estén lo más alineadas posibles en el marco de la sostenibilidad, brindándoles alternativas que perduren en el tiempo, elevando así el desempeño de su organización, de sus colaboradores y mejorando la relación con los grupos de interés, aplicando prácticas organizacionales sosteniblemente innovadoras.

6.2. Análisis DOFA

A continuación se realiza el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para la empresa La Baquiana.

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

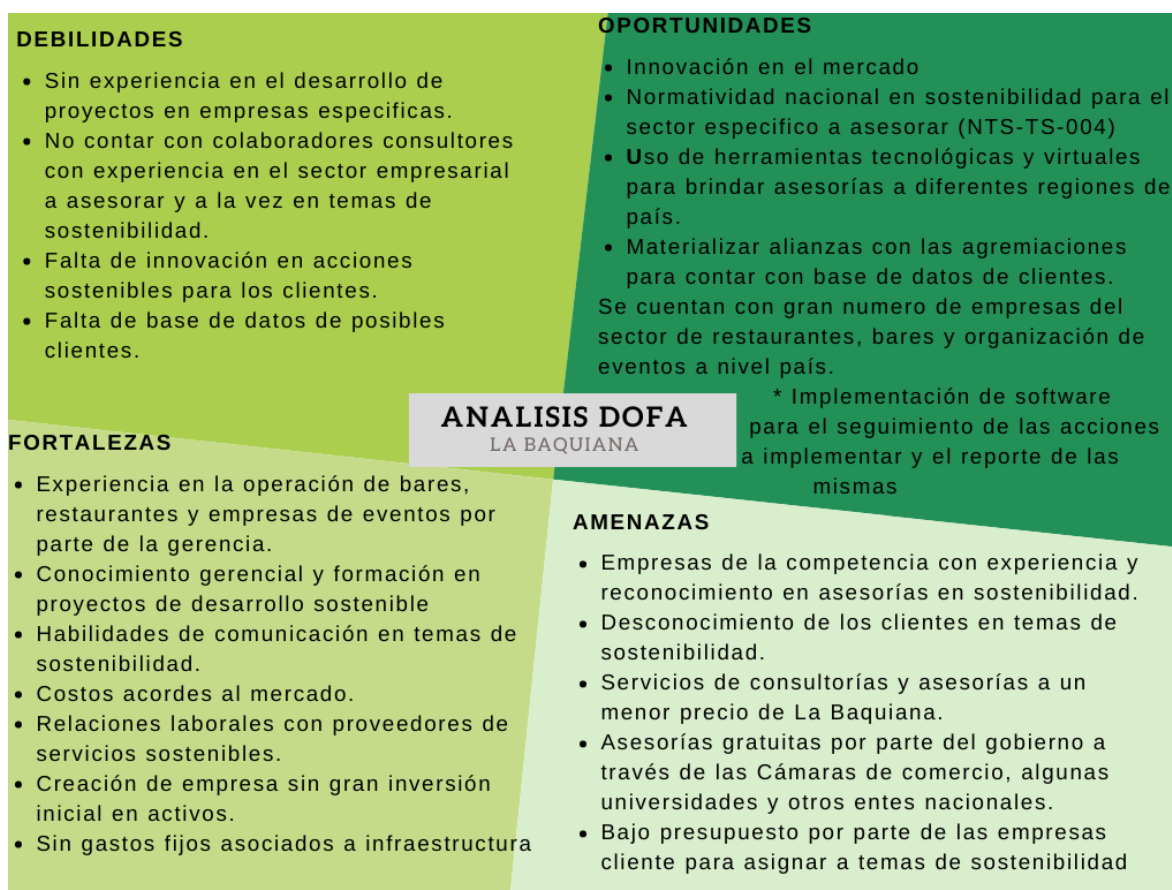


Figura 46 Matriz Dofa La Baquiana, sostenibilidad empresarial. Fuente: Elaboración propia (2021)

6.3. Normatividad empresarial (constitución empresa)

De acuerdo a lo establecido por la página web de la cámara de comercio de Bogotá, los trámites requeridos para la constitución de una empresa con personería jurídica como sociedad por acciones simplificadas SAS, para el 2021, son los siguientes:

Documentos necesarios para registrarse como persona jurídica

- Original del documento de identidad del representante legal
- Diligenciamiento del formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- Suscripción de un acta de constitución de la empresa sea por una o varias personas.

- Inscripción en el registro mercantil de la cámara de comercio.
- Diligenciamiento del formulario RUES Registro único empresarial y social.
- Con ocasión de la expedición del Decreto 667 de 2018, cuando se presente para inscripción en el Registro Mercantil la constitución de una sociedad por acciones simplificada en la que el único accionista sea una persona natural, el constituyente de la sociedad diligenciará un formato suministrado por la Cámara de Comercio en el que manifestará su condición de controlante de la sociedad, en los términos previstos en el artículo 30 de la Ley 222 de 1995
- Pago de los derechos de inscripción o registro ante la cámara de comercio.
- Abrir cuenta bancaria a nombre de la empresa.

Si la empresa proyecta la contratación con el estado debe inscribirse al registro único de proponentes RUP ante la cámara de comercio de la ciudad.

Previo a la realización de los trámites en mención la empresa debe verificar en las bases de datos de la página RUES el nombre y se debe consultar la actividad económica en las páginas web institucionales de las cámaras de comercio.

6.4. Normatividad tributaria

Las empresas por sociedades por acciones simplificadas deben cumplir con la siguiente normatividad tributaria en el país, de acuerdo a lo establecido por los entes de control como la DIAN.

- Retención en la fuente a título de Renta, Iva, Ica, etc.
- Reporte de información exógena.
- Contribuyentes del impuesto a la renta del régimen ordinario.
- Obligación a expedir facturas de acuerdo a lo autorizado por la Dian.
- Responsables del Iva en caso de realizar alguna actividad grabada con este impuesto.
- Pago del impuesto de industria y comercio.
- Pago del impuesto predial cuando aplique.
- Obligación a llevar contabilidad.
- Obligación a tener revisor fiscal según el monto de los ingresos o activos.

La clasificación de la empresa en el marco de la consultoría y la asesoría es el siguiente, de acuerdo al código CIU (DIAN, 2021)

Actividad principal.

Clase 7020.

Actividades de consultoría de gestión. La cual incluye la prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como la planificación estratégica y organizacional, la gestión estratégica de productos y servicios de diseño, y la gestión de innovación; temas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; planificación de la producción y de los controles; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos.

Actividades secundarias.

Clase 7490.

Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p. Estas actividades incluyen entre otras las de consultoría ambiental, otros tipos de consultoría técnica, distintas a las de arquitectura, ingeniería y gestión.

4791

Comercio al por menor realizado a través de internet.

6.5. Normatividad técnica (Permisos, licencias de funcionamiento, registros, reglamentos)

Al no contar con un espacio físico asociado a una oficina, no es necesario el trámite ante entes como bomberos, conceptos sanitarios, concepto de uso del suelo o algún otro tipo de permiso para el funcionamiento de un establecimiento.

En cuanto a la reglamentación interna de la empresa, esta debe contar con:

- Reglamento interno de trabajo.
- Conformación de comité de convivencia.
- Conformación de comité paritario de seguridad y salud en el trabajo COPASST.
- Afiliación de la empresa ante entidades prestadoras de salud y a sus trabajadores.
- Inscripción de la empresa al sistema general de riesgos laborales y a sus trabajadores.
- Manuales de descripción de cargo, con roles y responsabilidades en la organización.
- Procedimientos internos de los diferentes procesos de la organización.
- Implementación del sistema de gestión y seguridad en el trabajo.
- Reglamento de higiene y seguridad.

6.6. Normatividad laboral

Código Sustantivo del Trabajo, el cual regula los contratos laborales, la jornada laboral, el salario mínimo de los trabajadores y su forma de pago, incapacidades, entre otros.

Ley 1221 de 2008 (Decreto reglamentario 0884 de 2012) el Teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en sitio específico de trabajo.

Ley Estatutaria 1618 de 2013, el objeto de esta ley es garantizar y asegurar el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con discapacidad, mediante la adopción de medidas de inclusión, acción afirmativa y de ajustes razonables y eliminando toda forma de discriminación por razón de discapacidad.

6.7. Normatividad ambiental

Para las empresas de consultoría y asesorías no existe normatividad legal ambiental colombiana específica que deban cumplir, por lo cual se relacionan normas, estándares y certificaciones que no son obligatorias.

Para poder ser una empresa constituida como sociedad Comercial de Beneficio e Interés Colectivo, las cuales tiene como finalidad el beneficio social, económico y ambiental, se deberá acoger al Decreto 2046 de 2019, la cual no es obligatoria.

La Norma técnica Colombiana ISO 14.001 versión 2015, establece los requisitos necesarios para establecer un sistema de gestión ambiental en una organización, esta norma técnica no es obligatoria.

La Norma internacional ISO 26000, la cual establece requisitos para la guía sobre responsabilidad social de una organización.

Estandares GRI del global reporting initiative.

Certificación de sociedad tipo B de B Corporation.

6.8. Registro de marca – Propiedad intelectual

Se debe realizar el trámite de registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio del país. La solicitud se debe realizar de manera física o virtual ante este ente, de acuerdo a lo establecido en la página web de Superintendencia de industria y comercio (S.F).

Los pasos a seguir son:

Consultar los antecedentes marcarios ASO

Clasificar los productos y/o servicios

Presentar solicitud de manera virtual a la oficina de propiedad intelectual SIPI

Y realizar el seguimiento del trámite.

7. ASPECTOS FINANCIEROS

7.1. Periodo de arranque

El periodo de arranque corresponde a máximo 1 mes contado desde la firma del acta de inicio del contrato con el cliente.

7.2. Periodo improductivo

No existe periodo improductivo teniendo en cuenta que no corresponde a una empresa de producción de un bien.

7.3. Análisis financiero

Se relacionan las premisas con las cuales se basa el análisis financiero desarrollado.

Tabla 17:

Tamaño del mercado

TAMAÑO DE MECARDO					
	Nicho de Mercado	Cobertura Anual Unidades Productivas	Cobertura Mensual Unidades Productivas	Horas Hombre por Mes	Total Horas Hombre Por Año
	100%	0,95%	12		
Restaurantes	10.071	96	8	80	957
Bares	5.982	57	5	47	568
Eventos	1.669	16	1	13	159
Totales				140	1.684

Tabla 18:

Gastos operativos

Personal Administrativo				
Cargos	Salario Mes	Carga Prest		Total
Gerente General Administrativo	\$ 1.150.000,00	61,85%	\$	1.861.275,00
Auxiliar administrativa	\$ 450.000,00	61,85%	\$	728.325,00
Personal Operativo				
Cargos	Salario Mes	Carga Prest		Total
Gerente General Operativo	\$ 1.150.000,00	61,85%	\$	1.861.275,00
Auxiliar Operativa	\$ 450.000,00	61,85%	\$	728.325,00

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Freelance de Proyectos	\$ 1.500.000,00	61,85%	\$ 2.427.750,00
Costo Variable			
Cargos	Hora Hombre		
Profesionales en Medio ambiente	\$ 85.000,00		
Amortizables			
		12	
Concepto	Valor	Distribución Por año	
Licencia Software Microsoft equipos de computo	\$ 190.000,00	\$ 15.833,33	SE RENUEVA ANUALMENTE
Licencia antivirus	\$ 129.900,00	\$ 10.825,00	SE RENUEVA ANUALMENTE
Licencia software contable	\$ 1.080.000,00	\$ 90.000,00	SE RENUEVA ANUALMENTE
Licencia software Arcgis	\$ 345.000,00	\$ 28.750,00	SE RENUEVA ANUALMENTE
Licencia software Autocad	\$ 1.500.000,00	\$ 125.000,00	SE RENUEVA ANUALMENTE
Preoperativos	\$ 1.000.000,00	\$ 83.333,33	SOLO INICIO DEL PROYECTO
Software de edición de videos y diseño digital	\$ 2.260.524,00	\$ 188.377,00	SE RENUEVA ANUALMENTE
Host anual página web de la empresa	\$ 220.000,00	\$ 18.333,33	SE RENUEVA ANUALMENTE
Amortizables Por Año	\$ 6.725.424,00	\$ 560.452,00	
Consolidado			
Concepto	Valor	Unidad de Tiempo	Valor Por año
Freelance Soporte de Sistemas	\$ 200.000,00	Mensual	\$ 2.400.000,00
Página web	\$220.000,00	Anual	\$ 220.000,00
Publicidad	\$ 50.000,00	Mensual	\$ 600.000,00
Eventos	\$ 400.000,00	Anual	\$ 400.000,00
Arriendo coworking	\$100.000,00	Mensual	\$ 1.200.000,00
Servicios Públicos (pago celular)	\$ 180.000,00	Mensual	\$ 2.160.000,00
Outsourcing Contable	\$ 1.200.000,00	Mensual	\$ 14.400.000,00
Personal Administrativo	\$2.589.600,00	Mensual	\$ 31.075.200,00
Personal Operativo	\$	Mensual	\$ 60.208.200,00

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

5.017.350,00	
Amortizable por año	\$ 560.452,00

Tabla 19:

Activos fijos

Concepto	Costos	Cantidad	Vida Útil	Total	Valor Depreciación por Año
Equipo portátil	\$2.300.000,00	3	5	\$6.900.000	\$1.380.000
Equipo escritorio	\$1.699.000,00	1	5	\$1.699.000,0	\$ 339.800,0
Impresoras y Tel	\$399.000,00	1	5	\$399.000,00	\$79.800,00
Videobeam	\$ 2.499.000,00	1	5	\$2.499.000,0	\$499.800,00
Tablet	\$779.900,00	2	5	\$1.559.800,0 0	\$ 311.960,00
Discos duros extraíbles	\$279.900,00	2	5	\$559.800,00	\$ 111.960,00
Equipos celulares smarthphon e de gama media alta	\$1.500.000,00	2	5	\$3.000.000,0 0	\$ 600.000,00
Equipos celulares smarthphon e de gama media baja	\$ 1.000.000,00	1	5	\$1.000.000,0 0	\$200.000,00
Total				\$17.616.600, 0	\$3.523.320,0

- Proyecciones

A continuación se proyecta la tabla con la proyección de los ingresos

Tabla 20:

Proyección de ingresos

Incremento Inflación al	2,46%	3,28%	3,40%	3,60%	4,50%
--------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Consumidor							
<u>Concepto</u>	<u>Unidades</u>	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Horas Hombre Servicio			1684	1739	1798	1863	1946
Producto A (Asesorías)			\$143.105.150,0	\$147.798.998,9	\$152.824.164,8	\$158.325.834,8	\$165.450.497,39

- Proyección de costos

A continuación se relaciona la proyección de costos, en donde se relaciona costos asociados a personal fijos y en modo freelance, a pagos por páginas web, publicidad, participación en eventos, arriendos de espacios de coworking,

Tabla 21:
Proyección de costos fijos

Incremento	2,46%	3,28%	3,40%	3,60%	4,50%	
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Freelance Soporte de Sistemas	\$ 2.400.000,00	\$ 2.478.720,00	\$ 2.562.996,48	\$ 2.655.264,35	\$ 2.774.751,25	
Página web	\$ 220.000,00	\$ 227.216,00	\$ 234.941,34	\$ 243.399,23	\$ 254.352,20	
Publicidad	\$ 600.000,00	\$ 619.680,00	\$ 640.749,12	\$ 663.816,09	\$ 693.687,81	
Eventos	\$ 400.000,00	\$ 413.120,00	\$ 427.166,08	\$ 442.544,06	\$ 462.458,54	
Arriendo coworking	\$ 1.200.000,00	\$ 1.239.360,00	\$ 1.281.498,24	\$ 1.327.632,18	\$ 1.387.375,62	
Servicios Públicos (pago celular)	\$ 2.160.000,00	\$ 2.230.848,00	\$ 2.306.696,83	\$ 2.389.737,92	\$ 2.497.276,12	
Outsourcing Contable	\$ 14.400.000,00	\$ 14.872.320,00	\$ 15.377.978,88	\$ 15.931.586,12	\$ 16.648.507,50	
Personal Administrativo	\$ 31.075.200,00	\$ 32.094.466,56	\$ 33.185.678,42	\$ 34.380.362,85	\$ 35.927.479,17	
Personal Operativo	\$ 60.208.200,00	\$ 62.183.028,96	\$ 64.297.251,94	\$ 66.611.953,01	\$ 69.609.490,90	
Total Costos Fijos	\$ 112.663.40	\$ 116.358.759,	\$ 120.314.95	\$ 124.646.29	\$ 130.255.379	

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

0,00 52 7,34 5,81 ,

▪ Inversiones

Tabla 22:

Activos fijos

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	Cierre de Proyecto
Equipo portátil	\$ 6.900.000,00						
Equipo escritorio	\$ 1.699.000,00						
Impresoras y Tel	\$ 399.000,00						
Videobeam	\$ 2.499.000,00						
Tablet	\$ 1.559.800,00						
Discos duros extraíbles	\$ 559.800,00						
Equipos celulares smarthphone de gama media alta	\$ 3.000.000,00						
Equipos celulares smarthphone de gama media baja	\$ 1.000.000,00						
Recuperación PPE	30 %						\$5.284.980

Tabla 23:

Depreciación

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Años de Depreciación						
Equipo portátil	5	\$ 1.380.000,0	\$ 1.380.000,0	\$ 1.380.000,0	\$ 1.380.000,0	\$1.380.000,0
Equipo escritorio	5	\$ 339.800,00	\$ 339.800,00	\$ 339.800,00	\$ 339.800,00	\$339.800,00

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

▪ Capital de trabajo

A continuación se relaciona lo referente.

Tabla 25:

Capital de trabajo

		<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	Cierre de Proyecto
Cuentas por Cobrar	30 días de ventas	\$11.925.429,17	\$12.316.583,24	\$12.735.347,07	\$13.193.819,57	\$13.787.541,45		
Efectivo mínimo	2 días de ventas	\$795.028,61	\$821.105,55	\$849.023,14	\$879.587,97	\$919.169,43		
Cuentas por Pagar	30 días de costo merc. vendida	-\$9.388.616,67	-\$9.696.563,29	-\$10.026.246,4	-\$10.387.191,3	-\$10.854.614,9		
Total de Capital de Trabajo		\$3.331.841,11	\$3.441.125,50	\$3.558.123,77	\$3.686.216,22	\$3.852.095,95		
Variación de Capital de Trabajo		-\$3.331.841,11	-\$109.284,39	-\$116.998,27	-\$128.092,46	-\$165.879,73	\$3.852.095,95	
Venta Capital de Trabajo	90 %							\$3.466.886
Valor en Libros								\$3.852.096
Ganancia Vta KTNO								-
Impuesto	35 %							\$134.823
Ingreso en Vta KTNO								\$3.601.709,72

Tabla 26:

Inversión

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	Cierre de Proyecto
Activo Depreciable	\$17.616.600						
Amortizables	\$6.725.42						

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

							4
Total Capital de Trabajo		\$3.331.84					1
Total Inversión		\$27.673.8					65
			EM	EA	K(1-T)	Ponderado	
Socios	60	\$16.604.3	2,10	28,32	28,32	16,99%	
	%	19	%	%	%		
Bancos	40	\$11.069.5	1,42	18,50	18,50	7,40%	
	%	46	%	%	%		
					WAC	24,39%	
					C		

- Fuentes de financiación

Corresponde al 60% de aporte por parte del socio de la empresa y el 40% restante financiación por bancos a 5 años.

Tabla 27:

Financiación

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	Cierre de Proyecto
Saldo Inicial	\$11.069.546	\$11.069.546	\$11.069.546	\$8.962.358	\$6.465.341	\$3.506.375	
Intereses		\$2.047.866,02	\$2.047.866,02	\$1.658.036,26	\$1.196.087,99	\$648.679,30	
Pago		\$2.047.866,02	\$4.155.053,90	\$4.155.053,90	\$4.155.053,90	\$4.155.053,90	
Abono de Capital		\$0,00	\$2.107.187,89	\$2.497.017,65	\$2.958.965,91	\$3.506.374,60	
Saldo Final	\$11.069.546	\$11.069.546,04	\$8.962.358,16	\$6.465.340,51	\$3.506.374,60	\$0,00	

- Estado de resultados

Tabla 28:

Estado de resultados

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ingresos		\$143.105.15 0,00	\$147.798.99 8,92	\$152.824.16 4,88	\$158.325.834 ,82	\$165.450.497 ,39
Costo de Asesorías		\$112.663.40 0,00	\$116.358.75 9,52	\$120.314.95 7,34	\$124.646.29 5,81	\$130.255.37 9,12
Margen de Contribución (Utilidad Bruta)		\$30.441.750, 00	\$31.440.239 ,40	\$32.509.207, 54	\$33.679.539 ,01	\$35.195.118 ,27
Fijos						
Total de Depreciación		\$3.523.320	\$3.523.320,0	\$3.523.320,0	\$3.523.320, 00	\$3.523.320,0 0
Amortizable por año		\$6.725.424,0 0	\$6.725.424,0 0	\$6.725.424,0 0	\$6.725.424,0 0	\$6.725.424,0 0
Utilidad Operacional		\$20.193.006, 00	\$21.191.495, 40	\$22.260.463, 54	\$23.430.795, 01	\$24.946.374, 27
Intereses del Banco		\$2.047.866, 02	\$2.047.866, 02	\$1.658.036, 26	\$1.196.087, 99	\$648.679,30
Utilidad Antes de Impuesto		\$18.145.139, 98	\$19.143.629, 38	\$20.602.427, 28	\$22.234.707, 02	\$24.297.694 ,96
Impuestos 35%	35 %	\$6.350.798,9 9	\$6.700.270,2 8	\$7.210.849,5 5	\$7.782.147,4 6	\$8.504.193,2 4
Utilidad Neta		\$11.794.340 ,99	\$12.443.359 ,10	\$13.391.577 ,73	\$14.452.559 ,56	\$15.793.501 ,73
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Activo						Cierre de Proyecto
Efectivo Generado	\$25.062.043	\$45.887.14 5	\$67.424.03 0	\$89.609.57 3	\$112.701.61 0	\$1.096.853,7 6

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Efectivo Mínimo	\$ 795.028,61	\$ 821.105,55	\$ 849.023,14	\$ 879.587,97	\$ -	\$ -
Cuentas Por Cobrar	\$ 11.925.429,17	\$ 12.316.583,24	\$ 12.735.347,07	\$ 13.193.819,57	\$ -	\$ -
Amortizables	\$ 6.725.424,00	\$ 6.725.424,00	\$ 6.725.424,00	\$ 6.725.424,00	\$ 6.725.424,00	\$ -
Total Activo Corriente	\$44.507.925	\$ 65.750.257,78	\$ 87.733.824,28	\$ 110.408.404,71	\$ 119.427.034,5	\$ 1.096.853,76
Activo No Corriente						
PPE	\$ 17.616.600,00	\$ 17.616.600,00	\$ 17.616.600,00	\$ 17.616.600,00	\$ 17.616.600,00	\$ 17.616.600,00
(-) Depreciación Acumulada	-\$3.523.320	-\$ 7.046.640,00	-\$ 10.569.960,00	-\$ 14.093.280,00	-\$ 17.616.600,00	\$ -
Total Activo No Corriente	\$ 14.093.280,00	\$ 10.569.960,00	\$ 7.046.640,00	\$ 3.523.320,00	\$ -	\$ 17.616.600,00
Total Activo	\$ 58.601.204,65	\$ 76.320.217,78	\$ 94.780.464,28	\$ 113.931.724,7	\$ 119.427.034,35	\$ 18.713.453,76
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar	\$ 9.388.616,67	\$ 9.696.563,29	\$ 10.026.246,45	\$ 10.387.191,32	\$ -	\$ -
Impuestos Por pagar	\$ 6.350.798,99	\$ 6.700.270,28	\$ 7.210.849,55	\$ 7.782.147,46	\$ 8.504.193,24	\$ -
Total Pasivo Corriente	\$15.739.415,66	\$ 16.396.833,58	\$ 17.237.095,99	\$ 18.169.338,77	\$ 8.504.193,24	\$ -
Pasivo No Corriente						
Crédito Bancario	\$ 11.069.546,04	\$ 8.962.358,16	\$ 6.465.340,51	\$ 3.506.374,60	\$ -	\$ -

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Total Pasivo	\$	\$	\$	\$	\$
No corriente	11.069.546,04	8.962.358,16	6.465.340,51	3.506.374,60	-
Total Pasivo	\$	\$	\$	\$	\$
	26.808.961,70	25.359.191,74	23.702.436,51	21.675.713,38	8.504.193,24
PATRIMONIO					
Aporte Social	\$16.604.319,07	\$16.604.319,07	\$16.604.319,07	\$16.604.319,07	\$16.604.319,07
Utilidades Retenidas	\$11.794.340,99	\$24.237.700,09	\$37.629.277,82	\$52.081.837,38	\$67.875.339,11
Total Patrimonio	\$28.398.660,05	\$40.842.019,15	\$54.233.596,89	\$68.686.156,45	\$84.479.658,17
Activo	\$58.601.204,65	\$76.320.217,78	\$94.780.464,28	\$113.931.724,71	\$119.427.034,35
pasivo	\$26.808.961,70	\$25.359.191,74	\$23.702.436,51	\$21.675.713,38	\$8.504.193,24
Patrimonio	\$28.398.660,05	\$40.842.019,15	\$54.233.596,89	\$68.686.156,45	\$84.479.658,17

Tabla 29:

Flujo de caja

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	Cierre de Proyecto
Utilidad Neta	\$11.794.340	\$12.443.359,10	\$13.391.577,73	\$14.452.559,56	\$15.793.501,73		
(+) Depreciación	\$3.523.320,0	\$3.523.320,00	\$3.523.320,00	\$3.523.320,00	\$3.523.320,00		
(+) Amortizaciones	\$6.725.424,0	\$6.725.424,00	\$6.725.424,00	\$6.725.424,00	\$6.725.424,00		
(+) Impuestos Causados	\$6.350.798	\$6.700.270,28	\$7.210.849,55	\$7.782.147,46	\$8.504.193,24		

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

		-\$ 6.350.798, 99	-\$ 6.700.270,2 8	-\$ 7.210.849,5 5	-\$ 7.782.147,4 6	-\$ 8.504.193 ,24
Flujo de Caja Bruto (EBITDA)	\$28.393. 883,	\$23.041.57 4,39	\$24.150.901 ,00	\$ 25.272.601, 47	\$26.764.291 ,51	-\$ 8.504.193 ,24

▪ Evaluación financiera

Tabla 30:
Evaluación financiera

Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Cierre de Proyecto
Activo	-						\$9.601.047
Depreciable	\$17.616.6 00						
Amortizables	\$6.725.42 4						
Capital de Trabajo	-	\$3.331.84 1,1	\$109.284, 39	\$116.998, 27	\$128.092, 46	\$165.879, 73	
Flujo de Caja de Operación	-	\$24.342.0 24	\$25.062.0 42,8	\$22.932.2 90,0	\$24.033.9 02,7	\$25.144.5 09,0	\$26.598.4 11,7
Financiación							
Bancos	\$11.069.5 46	\$0	\$2.107.18 8	\$2.497.01 8	\$2.958.96 6	\$3.506.37 5	\$0
Flujo de Caja Financiado	-	\$13.272.4 77,96	\$25.062.0 42,87	\$20.825.1 02,11	\$21.536.8 85,08	\$22.185.5 43,10	\$23.092.0 37,18
Aporte Social	\$16.604.3 19						
FCL	\$3.331.84 1,11	\$25.062.0 42,8	\$20.825.1 02,1	\$21.536.8 85,0	\$22.185.5 43,1	\$23.092.0 37,1	\$1.096.853, 76

Indicadores financieros

Una vez realizados los análisis financieros, se relacionan los indicadores obtenidos para el proyecto

Tabla 31:

Indicadores financieros

Flujo de Caja del Proyecto						
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Flujo de Caja operación	-\$24.342.024	\$25.062.04	\$22.932.29	\$24.033.90	\$25.144.50	\$26.598.41
TIR	97%	2,87	0,00	2,73	9,01	1,78
WACC	24,39%					
Tasa de descuento						
VPN	\$42.542.065					
Flujo de Caja del Inversionista	-\$16.604.319	\$25.062.04	\$20.825.10	\$21.536.88	\$22.185.54	\$23.092.03
TIO	28,32%	2,87	2,11	5,08	3,10	7,18
VPN	\$40.582.016					

Fuente Elaboración propia (2021)

La tasa social de descuento es del 12%.

De acuerdo a los valores obtenidos del análisis financiero, proyectado a 5 años, de las inversiones realizadas por el socio de la empresa y del valor del prestamos requerido a bancos, adicional de las ventas, la depreciación de los elementos adquiridos al inicio de la operación de la empresa, se obtiene un valor de la tasa interna de retorno (TIR) del 97%, siendo mayor que la tasa social de descuento del 12%, y que la tasa de descuento (WACC) del 24,39%, lo que indica que el proyecto es viable y que producirá ganancias a los inversionistas.

8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

El sector de bares, restaurantes y catering y eventos, es un sector con una marcada presencia dentro del mercado, generando un impacto a nivel de ocupación laboral marcado, al igual que a nivel ambiental, debido a la demanda de recursos que se requieren para sus materias primas, entendidas como los alimentos y bebidas que expenden, adicional a la generación de residuos producto de su operación, entre otros. Esto ha llevado a que los consumidores, entre otros grupos de interés de estos sectores, busquen alternativas que se alineen con nuevas formas de producción de alimentos y con el respeto por los derechos de los trabajadores, permitiendo así nuevas formas de consumo y mayores niveles de exigencia para el mercado, promoviendo en las empresas nuevos niveles de innovación. La sostenibilidad a la cual se enfoca el presente plan de negocio, quiere promover en las empresas cliente, un marcado sentido de responsabilidad en cuanto a su entorno, permitiéndoles hacerlo extensivo a sus proveedores, colaboradores, clientes, comunidad en general y demás grupos de interés, buscando las mejores maneras de adquirir bienes y servicios y con un sentido de responsabilidad en pro la mejora de su entorno y en beneficio de la economía propia de la empresa. (Betancourt & Chitiva, 2017).

En el marco de la sostenibilidad, el impacto a nivel social, ambiental, económico y de gobernanza, van más allá, permitiendo a las empresas estimular la innovación, viendo su operación como un todo en línea con su entorno, y no como como simples proveedores de un servicio. La sostenibilidad debe permitir a los miembros de la organización ampliar su visión y con ello la manera en que estructuran su operación, alineados con el beneficio que pueden brindar más allá de operar como un bar, restaurante o servicios de eventos.

Dimensión social

A nivel social el impacto que se tendrá será positivo debido a que se contará con talento humano que soporte las consultorías de acuerdo a su experiencia específica, además de crear la oportunidad de generar alianzas con otro tipo de empresas enfocadas a la sostenibilidad para poder ofrecer un mayor beneficio social a los clientes. Para las empresas se implementarán una serie de herramientas que permitan tener a sus grupos de interés, entre ellos sus colaboradores para poder brindarles beneficios en cuanto a condiciones laborales, económicos, a nivel educativo y de bienestar,

buscando la motivación y el compromiso con la empresa para la que trabajan, además de apropiarse del tema de la sostenibilidad en su día a día, siendo un valor y no una obligación.

Dimensión ambiental

A nivel ambiental, la reducción en el consumo de recursos y materias primas, así como la disminución en la generación de residuos, es una de las prácticas sostenibles que se van a replicar en este tipo de empresas, siendo también uno de los diferenciales con otros establecimientos. El cambio de cultura asociado a los impactos ambientales y la sostenibilidad será de los mayores beneficios que se obtengan al implementar prácticas sostenibles a través de servicios de consultoría y asesoría. Se llevará a los clientes a procesos de certificación para que la sostenibilidad que han decidido implementar a través de los servicios dados por la empresa objeto de estudio del presente documento sea reconocida oficialmente. La empresa La Baquiana también llevará prácticas sostenibles a su interior, tendiendo a apuntarle a ser una Empresa B, dándoles mayor respaldo y experiencia a los clientes, dentro de los procesos a implementar.

Dimensión económica

A nivel económico, el modelo propuesto brinda oportunidades tanto para optimizar costos y gastos de la operación propia de las empresas objetivo, así como la posibilidad de obtener recursos económicos por la venta para la gestión de algunos de sus residuos. Adicional a esto la implementación de la propuesta de valor es generar una imagen positiva y mayor visibilidad para el tipo de negocio debido a la decisión de la implementación de este tipo de prácticas, tomando el caso de Crepes & Waffles que es reconocida por que sus trabajadoras son mujeres cabeza de familia en su mayoría y el 8% únicamente hombres, siendo un diferencial con otros negocios del mismo tipo, lo anterior traducido en mayores clientes atraídos por este tipo de iniciativas.

Dimensión de gobernanza

Teniendo en cuenta que este modelo de negocio está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Nacional, en su marco del pacto por la sostenibilidad de “producir conservando y conservar produciendo”, y del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8 que busca ‘promover el desarrollo económico sostenible e incluyente’ adicional al Objetivo de Desarrollo

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

Sostenible número 12 'producción y consumo responsable', que hacen parte de los 17 gestados en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, por lo que la dimensión de gobernanza se desarrollara con la ejecución de actividades asociadas al cumplimiento de estas políticas, al incentivar dentro de los clientes que adquieran los servicios, practicas sostenibles que aportan al cumplimiento de los objetivos y metas que apuntan al cumplimiento del pacto y de los ODS. Adicional, este plan de negocio tiene un enfoque marcado a los temas sociales, al buscar promover prácticas que beneficien a los colaboradores de los clientes. La empresa la Baquiana, tiene como propósito implementar prácticas sostenibles en el mayor número de empresas del sector de restaurantes, bares y empresas de eventos, permitiendo un aporte a la mejora de la sostenibilidad del país y aportando al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siendo un compromiso a nivel mundial.

9. CONCLUSIONES

Una vez desarrollados las actividades asociadas a la elaboración de un plan de negocios, se resalta la importancia de realizar de manera sistemática y coherente las diferentes etapas para llevar a cabo la evaluación de la idea negocio, con el fin de poder tomar una decisión al final del ejercicio de continuar o no con dicho plan, adicional de poder evidenciar que tipo y qué cantidades de recursos se requieren para poderlo ejecutar.

Una vez se construye el marco de referencia en torno a la sostenibilidad asociada a sector de micros, pequeñas y medianas empresa, se pudo identificar que este tipo de empresas en este tamaño en específico, tienen una representación de cerca al 90% del total de las empresas del país, lo que permitió dimensionar el impacto positivo que pueden generar las mipymes en torno a la sostenibilidad, pero que debido a múltiples factores no se lleva a cabo ninguna acción encaminada a esta, entre ellos el desconocimiento sobre los impactos que pueden ocasionar al entorno con sus actividades rutinarias y del desconocimiento de los beneficios que pueden traer para ellos como empresa al ser implementadas.

De la misma manera se puede concluir que las empresas del sector de bares, restaurantes y empresas de catering, no cuentan en el mercado con empresa de consultorías o asesorías dedicadas exclusivamente a ellos, lo que no permite que se realice fácilmente un proceso de acompañamiento para implementar practicas sostenibles, a diferencia del presente modelo de negocio, donde el socio de La Baquiana, cuenta con experiencia en la operación de este tipo de negocios, además de la formación en proyectos de desarrollo sostenible, dando una ventaja competitiva sobre las demás empresas del sector de consultorías.

Una vez se realiza el estudio de mercado a varias empresas del nicho de mercado, se puede concluir que hay un desconocimiento generalizado en torno al tema de la sostenibilidad y de los impactos en su entorno, que pueden tener durante su operación, lo cual permite ver un potencial de mercado, al poder informarle a los clientes potenciales sobre los beneficios de transitar a la sostenibilidad dentro de su operación, adicional al tamaño del nicho de mercado de los establecimientos que se cuentan tanto en la ciudad de Bogotá como de Villavicencio, además del interés demostrado por estos al diligenciar la encuesta para dicho estudio.

El desarrollo del presente plan de negocios, permitió al maestrante desarrollar habilidades de investigación asociadas a sectores industriales específicos, a la consulta en bases oficiales como el

RUES, para obtener información de los registros del gobierno nacional, con el fin de realizar un análisis lo más real posible.

En cuanto al análisis del entorno se puede concluir, que aun cuando el Gobierno Nacional ha establecido dentro de su plan de gobierno, pactos, alianzas, documentos Conpes y normatividad legal nacional, asociados al desarrollo sostenible, se evidencia que las grandes empresas son quienes realizan los reportes de indicadores de sus reportes de desempeño en sostenibilidad y no se las mipymes, al no ser temas de obligatorio cumplimiento sino temas voluntarios.

Organizaciones como las cámaras de comercio, aúnan esfuerzos para informar y capacitar al empresario en temas como las sociedades de beneficio e interés colectivo BIC, que es una de las maneras en que las empresas pueden implementar practicas sostenibles en su organización, sin embargo no es un tema que este masificado entre las empresas.

Por último, una vez realizado el análisis financiero, se pudo determinar las necesidades en cuanto a recursos físicos, económicos y de personal, para el buen desarrollo del plan de negocio, en donde fue necesario evaluar si las premisas establecidas al inicio del ejercicio eran válidas y permitían llevar a buen término financieramente hablando, el plan de negocio propuesto. Dentro de las variables a evaluar , fue la cantidad de personal que se proyectó al inicio , al igual que la cantidad de horas destinadas a un proceso de consultoría, lo que arrojaba como resultados índices negativos, lo que no permitían la viabilidad del ejercicio, por lo cual, al realizar una revisión de las premisas, se determinó que lo más favorable era contar con personal en modo prestación de servicios y no directos por nómina, al igual que trabajaran por horas y no de manera continua en la empresa. Siendo así que al realizar los ajustes se obtuvieron indicadores financieros positivos lo que indica que el presente plan de negocios es viable para su ejecución.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Ainia. (2016). Obtenido de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/tecnologia/prospectiva-7-grandes-avances-en-tecnologia-alimentaria/>
- Análisis de Rendimientos y consumo de mano de obra en actividades de construcción. (2002). *Revista Universidad Eafit, Oct, Nov y Dic*(128).
- Asobares. (2020). Recuperado el Febrero de 2021, de <https://asobares.org/como-obtener-mi-sello-covid-safe/>
- Bancolombia. (2019). Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/emprendimiento/camaras-comercio-promueven-crecimiento-mipymes>
- Betancourt, S., & Chitiva, D. (2017). La gastronomía sostenible como factor de mejoramiento de la cadena de suministro del sector gastronómico en Bogotá Colombia. *La gastronomía sostenible como factor de mejoramiento* . Universidad Externado de Colombia.
- Buqueras, I., & Cagigas, J. (2017). *Dejemos de perder el tiempo*. España: LID .
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2017/Febrero-2017/Bogota-Region-cerro-el-2016-con-mas-de-694.000-empresas-y-establecimientos-de-comercio-activos>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Noviembre de 2020). Recuperado el Febrero de 2021, de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2020/Noviembre-2020/Cuestion-de-supervivencia-22-mil-restaurantes-han-cerrado-sus-puertas>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Bogotá Madrid Fusión*. Recuperado el 2021, de www.bogotamadridfusion.com › content › download › file
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Clúster gastronomía Bogotá*. Recuperado el 2020, de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2020/Noviembre-2020/Cuestion-de-supervivencia-22-mil-restaurantes-han-cerrado-sus-puertas>
- Cámara de comercio de Bogotá. (2020). *Sector privado se une para lanzar “Yo comparto mi cocina”*. Recuperado el 08 de 02 de 2021, de <https://www.ccb.org.co/>
- Canal Capital. (Septiembre de 2020). *Canal Capital*. Obtenido de <https://conexioncapital.co/informe-revela-el-numero-de-restaurantes-que-cerraron-en-bogota-en-la-pandemia/>
- CECODE. (2018). *CECODE*. Obtenido de <https://www.cecodes.org.co/site/negocios-competitivos-para-pymes-gri/>

- Colombia Productiva. (2021). *Convocatorias*. Recuperado el 2021, de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-servicios/ptp-convocatorias/para-proveedores?page=6>
- Confecámaras. (Febrero de 2021). *Seguimiento y monitoreo del impacto Covid 19 en el sector empresarial*. Recuperado el Marzo de 2021, de https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/VF_Encuesta_Empresarios_Covid-19_Febrero_2021.pdf
- Contreebute. (S.F). Obtenido de <https://www.contreebute.com/servicios>
- Dane. (2019). *Dane*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>
- DANE. (2020). *Boletín técnico PIB*. Recuperado el 2021, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim20_produccion_y_gasto.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pilares-del-PND/Emprendimiento/Transformaci%C3%B3n-empresarial.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación. (Septiembre de 2020). *Presupuesto de inversión*. Recuperado el Marzo de 2021, de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Presupuesto-de-inversi%C3%B3n-aumenta-a-56,8-billones-para-impulsar-la-reactivacion-economica-en-2021.aspx>
- DIAN. (2021). *DIAN*. Recuperado el Febrero de 2021, de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- DNP. (28 de Octubre de 2018). *Pacto por la sostenibilidad*. Recuperado el Mayo de 2020, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaci%C3%B3n%20PND%20Sostenibilidad.pdf>
- Economía Aplicada*. (2019). Obtenido de <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- Gobierno Colombiano. (2021). *Rues*. Recuperado el Marzo de 2021, de <http://beneficios.rues.org.co/dashboard/>
- Gobierno de Colombia. (Noviembre de 2019). *En las regiones*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/Abece-del-Decreto-2046-de-2019-que-busca-impulsar-las-empresas-BIC-en-Colombia-191112.aspx>

-
- Gobierno de Colombia. (S.F). *Pacto por el trabajo*. Recuperado el 22 de 12 de 2020, de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8105.html>
- Gobierno Nacional. (2018). *Dirección Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>
- Innovar Journal. (2012). Responsabilidad social empresarial. *Innovar Journal*, 22(45), 155,156. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v22n45/v22n45a12.pdf>
- La nueva Iso 14001*. (2018). Obtenido de <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>
- Lienzo Canvas* . (2016). Obtenido de <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Lienzo Canvas Innokabi*. (2016). Obtenido de <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- MinAmbiente. (1995). https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/decretos/54-dec_0948_1995.pdf.
- MinComercio. (2019). *Sistema Nacional de Apoyo a Mipymes*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=8365b442-3bc3-432a-8850-a8305f3dda16>
- MinComercio*. (s.f). Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=c8cf9f3a-44ac-4a73-9bcb-78b4a034b7c1>
- Ministerio de Ambiente. (Enero de 2021). *Noticias Ambiente*. Recuperado el 2021, de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/4941-presidente-duque-presenta-la-iniciativa-biodiverciudades-en-el-foro-economico-mundial>
- Ministerio de Comercio, Industria y turismo. (2020). *Sociedad BIC*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/ebook-sociedades-bic-02dic.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Guía contratación pública mipymes*. Recuperado el Marzo de 2021, de <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/guiapymes/c1i3.html>
- Ministerio de Industria y Comercio. (17 de Abril de 2008). *Norma Técnica Sectorial Establecimientos Gastronómicos y Bares NTS-TS-004*. Recuperado el 2021, de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo->


sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales/nts-turismo-sostenible-1/norma-tecnica-sectorial-colombiana-nts-%E2%80%93ts-004-es/norma-tecnica-sectorial-colombiana-nts-%E2

- Organización de Naciones Unidas. (S.F). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generacion de modelos de negocio*. Planeta.
- Pacto Global Colombia*. (2019). Recuperado el 2021, de <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/gri-la-sostenibilidad-desde-las-pymes.html>
- Pacto Global. (S.F). *Gri, la sostenibilidad desde las pymes*. Obtenido de <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/gri-la-sostenibilidad-desde-las-pymes.html>
- PNUD. (s.f). *¿Qué son los ODS?* Recuperado el Mayo de 2020, de <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Portafolio Verde*. (S.F.). Obtenido de <https://www.portafolioverde.com/quienes-somos/>
- Porter, M. (2008). 5 fuerzas competitivas.
- Ramirez, S., & Hurtado, M. (2018). *Consultoria Empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ramírez, S., & Hurtado, M. (2018). *Consultoría empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rodriguez, M., & Velez, M. A. (2018). *Gobernanza y gerencia del desarrollo sostenible*. Colombia: Uniandes.
- Secretaria distrital de ambiente Bogotá. (s.f). *Borsi*. Recuperado el Mayo de 2020, de <http://www.borsi.org/>
- Sistema B - Impact Assessment. (s.f.). *Mide lo que importa*. Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/mide-lo-que-importa>
- Superintendencia de industria y comercio. (S.F). *Propiedad industrial*. Recuperado el 2021, de <https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>
- Wheleen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios, hacia la sostenibilidad global*. Pearson.

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

A. Anexo 1

FORMATO ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO



Estudio mercado empresa consultoría y asesoría en sostenibilidad

Esta encuesta hace parte del estudio de mercado para el trabajo de grado para optar al título de Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible de la Universidad Ean. Estudio de mercado para el sector de restaurantes, bares y catering - eventos.

*Obligatorio

PARA RESPONDER POR FAVOR GIRE HORIZONTALMENTE SU CELULAR PARA PODER VER TODAS LAS OPCIONES DE LAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS. AL FINALIZAR DELE "CLICK" EN LA PALABRA "ENVIAR" PARA QUE SU RESPUESTA SEA GUARDADA, DE LO CONTRARIO LA INFORMACIÓN NO QUEDARA REGISTRADA. GRACIAS

1. Nombre completo *

Tu respuesta _____

2. Cargo *

Propietario
 Gerente
 Administrador
 Socio
 Otros: _____

3. Razón social de su empresa *

Tu respuesta _____

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

4. Nombre comercial de su empresa *

Tu respuesta _____

5. Haga una breve descripción de la empresa *

Tu respuesta _____

6. Seleccione la actividad económica a la que pertenece su empresa. DEBE
MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD.

	Expendio de bebidas alcohólicas para consumo dentro del establecimiento	Expendio a la mesa de comidas preparadas	Catering para eventos	Otra
Actividad principal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividad secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Si en la respuesta anterior seleccionó la opción otra, indique cuál es

Tu respuesta _____

8. Seleccione el tipo de establecimiento al que pertenece *

- Bar
- Bar - restaurante
- Restaurante
- Servicio de catering- eventos
- Otros: _____

9. ¿En que municipio se ubica su establecimiento/empresa? *

Tu respuesta _____

10. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento el establecimiento/empresa? *

Tu respuesta _____

11. ¿Con cuántos colaboradores directos cuenta actualmente la empresa? *

Tu respuesta _____

12. ¿Con cuántos colaboradores indirectos cuenta actualmente la empresa? *

Tu respuesta _____

13. ¿Cuántas sedes tiene su empresa? *

Tu respuesta _____

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

14. ¿Cuáles de estos perfiles se acerca a su clientela actual? Seleccione una o varias respuestas *

- Personas que se interesan en el entretenimiento
- Personas que se interesan por el tipo de alimentos (carnes, veganos, keto, rápida, de autor, etc)
- Familias con niños
- Familias sin niños
- Jovenes
- Adultos mayores
- Universitarios
- Empleados oficinistas
- Parejas
- Empresas
- Otros: _____

15. ¿Porqué característica considera que su empresa debería ser reconocida en el mercado, adicional al servicio principal de su actividad económica? Seleccione una o varias respuestas *

- Buen trato y beneficios a los colaboradores de la empresa
- Compromiso ambiental
- Responsabilidad social empresarial
- Buen trato con la comunidad
- Modelo de negocio innovador
- Ninguna
- Otros: _____

16. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva frente a su competencia? *

Tu respuesta _____

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

17. ¿Qué cambios quisiera incluir en su establecimiento? Seleccione una o varias respuestas *

- Atraer clientes con dieta alimenticia saludable (vegetarianos, keto, etc)
- Atraer clientes más jóvenes que los actuales
- Atraer clientes con más edad que los actuales
- Atraer familias
- Atraer empresas
- Cambiar el horario
- Hacer domicilios
- Cambiar de bar a restaurante
- Cambiar de restaurante a bar
- Realizar eventos empresariales
- Realizar eventos de celebración familiar
- Cambiar el tipo de alimentación , ejemplo: a vegetariana, etc
- Incluir prácticas ambientales en la operación
- Realizar alianzas estratégicas sociales
- Realizar alianzas estratégicas comerciales
- Inclusión de nuevos productos o servicios
- Crear eventos con menos impacto al ambiente
- Otros: _____

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

21. Teniendo en cuenta su respuesta anterior, y hoy, en el marco de la pandemia mundial, ¿considera que es necesario hacer las cosas diferentes y mejores desde su sector, enfocados a temas ambientales y sociales, que a la final se traducen en beneficios económicos para su empresa? DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD. *

	Si, se debe disminuir el impacto al ambiente y a la sociedad	Si, aunque desconozco cómo hacerlo	Si, aunque no conozco que impactos ocasiona mi empresa	No, es innecesario
Seleccione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Conoce alguno de estos beneficios para las empresas al realizar prácticas asociadas al medio ambiente y a sus colaboradores, en el marco de la sostenibilidad? Seleccione una o varias respuestas *

- Motivación por estar en empresa responsable con el entorno
- Fortalece la gestión del talento humano
- Atracción de mayor número de consumidores
- Tendencia a aumentar beneficios económicos
- Se promueve transparencia de la empresa
- Optimización de recursos y disminución de residuos
- Ninguna
- Otros: _____

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

23. ¿Conoce alguna empresa de su sector económico que destaque por ser sostenible? En el espacio otros, indique el nombre. *

Sí

No

Otros: _____

24. ¿Alguna vez le han ofrecido servicios para que su empresa implemente la sostenibilidad (equilibrio entre lo social, ambiental y económico), usted tomo el servicio? *

Sí

No

25. Si su respuesta anterior fue No, indique brevemente el porque de su respuesta; si su respuesta fue Si, indique si los resultados fueron los deseados

Tu respuesta _____

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

26. ¿Estaría dispuesto a contratar a una empresa que lo asesore en temas de sostenibilidad y logre beneficios sociales, económicos, de imagen, entre otros, para su negocio? En la opción otros, indique el porqué brevemente de su respuesta *

Sí

No

Otros: _____

27. ¿Esta actualmente utilizando algún servicio de consultoría o asesoría? ¿En que área? Seleccione una o varias respuestas *

Contable

Salud ocupacional

Emprendimiento

Producción o en un tema operativo

Ambiental

Marketing

Ninguna

Otros: _____

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

28. Como complemento a la anterior pregunta, ¿en qué servicio o área tomó la consultoría o asesoría? *

- Contable
- Salud ocupacional
- Emprendimiento
- Producción o en un tema operativo
- Ambiental
- Marketing
- Otros: _____

29. ¿Cómo fueron los resultados de ese servicio de consultoría o asesoría? DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD. *

	Se cumplió lo planeado y se mantuvieron en el tiempo	Se cumplió lo planeado pero no se mantuvieron en el tiempo	No se cumplió en la totalidad lo planeado	No se cumplió nada de lo planeado	No aplica
Muy buenos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buenos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Malos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. ¿Cuándo tiene aliados que asesoran en temas específico para su negocio, que canales de comunicación le son más prácticos y considera que funcionan mejor con usted para poder realizar seguimiento? Seleccione la de su preferencia *

- Presencial
- Telefónico
- Medios digitales
- Únicamente por informes escritos

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

31. ¿Qué debería ofrecerle esta empresa asesora para que usted como dueño quiera tomar un servicio? Por favor seleccione una valoración en cada opción. DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD. *

	Nada importante	Algo importante	Importante	Muy importante
Conocimiento y experiencia de la empresa consultora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidad para diagnosticar problemas y proponer soluciones a estos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantía de obtención de mejora de resultados (trabajo conjunto empresa/consultor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de mi sector productivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genere valor para la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

32. ¿Qué expectativa le genera el tomar la decisión de contratar un servicio de consultoría especializada y personalizada? DEBE MOVER LAS OPCIONES HACIA LA DERECHA PARA VERLAS EN SU TOTALIDAD. *

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Aumentar los ingresos o ventas de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disminuir los gastos y costos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generar cambios que apoyen la sostenibilidad de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descubrir problemas ocultos de la empresa, las causas reales de estos y que brinden soluciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incrementar la relación del beneficio o utilidad obtenida en relación a la inversión realizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

33. ¿Dentro del presupuesto de la empresa se tiene un rubro destinado para el pago de consultoría o asesorías? En la opción otros, indique el porqué brevemente de su respuesta *

- Sí
- No
- Otros: _____

34. ¿Si alguna vez ha tomado un servicio de consultoría o asesoría? Por favor indique el rango de precio por el que pago *

- \$0 nunca he contratado
- Entre \$80.000 y \$150.000 / hora
- Entre \$150.000 y \$200.000 / hora
- Entre \$200.001 y \$250.000 / hora
- Entre \$250.001 y \$300.000 / hora
- Entre \$300.001 y \$350.000 / hora
- Más de \$350.000 / hora
- Otros: _____

33. ¿Dentro del presupuesto de la empresa se tiene un rubro destinado para el pago de consultoría o asesorías? En la opción otros, indique el porqué brevemente de su respuesta *

- Sí
- No
- Otros: _____

34. ¿Si alguna vez ha tomado un servicio de consultoría o asesoría? Por favor indique el rango de precio por el que pago *

- \$0 nunca he contratado
- Entre \$80.000 y \$150.000 / hora
- Entre \$150.000 y \$200.000 / hora
- Entre \$200.001 y \$250.000 / hora
- Entre \$250.001 y \$300.000 / hora
- Entre \$300.001 y \$350.000 / hora
- Más de \$350.000 / hora
- Otros: _____

**Plan de negocios para la empresa La Baquiana,
sostenibilidad empresarial, para mipymes del sector
de restaurantes, bares y eventos en Colombia.**

37. ¿Actualmente su empresa lleva a cabo alguna práctica ambiental y/o en beneficio a sus colaboradores o a alguna comunidad específica? En la opción otros, describa brevemente cuál es *

- Si
- No
- Otros: _____

Correo electrónico de contacto *

Tu respuesta _____

Muchas gracias por sus respuestas. Por favor darle click en "ENVIAR" para que se registren las respuestas. Si al darle click no le permite enviar la información, por favor verifique las respuestas ya que deben ser respondidas en la totalidad para poder guardar la información diligenciada. Las preguntas 6,18,19,20,21, 29, 31 y32 tienen varias opciones de respuesta que se deben desplazar hacia la derecha para poderlas leer.

Tu respuesta _____

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)