



**Plan de negocio para la creación de una empresa consultora en el ODS 12 dirigida a empresas medianas productoras de alimentos en Bogotá.**

David Alberto Aristizábal Agudelo  
Grace Vanessa González Robles  
Breinner Javier Llamas Granadillo

Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Bogotá, Colombia  
16/01/2024

Plan de negocio para la creación de una empresa consultora en el ODS 12 dirigida a empresas medianas productoras de alimentos en Bogotá.

2

**Plan de negocio para la creación de una empresa consultora en el ODS 12 dirigida a empresas medianas productoras de alimentos en Bogotá.**

**David Alberto Aristizábal Agudelo**  
**Grace Vanessa González Robles**  
**Breinner Javier Llamas Granadillo**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de Proyectos**

Director (a):

Nancy Patricia Calixto Sandoval

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

16/01/2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 16/01/2024

“La perfección no es alcanzable, pero si perseguimos la excelencia podemos alcanzar la perfección”

Vince Lombardi

Saber que se sabe lo que se sabe y que no se sabe lo que no se sabe; he aquí el verdadero saber.

Kung Fu Tzu.

## **Agradecimientos**

Agradecemos profundamente a nuestras familias por el apoyo incondicional y el estímulo constante en cada paso del proceso de elaboración de este trabajo de grado, así como de la Maestría en Gerencia de Proyectos. Su amor, su apoyo y dedicación han sido fundamentales para superar los desafíos y las dificultades que se presentaron en el camino.

También queremos agradecer a la Universidad EAN por brindarnos los conocimientos y las herramientas necesarias para llevar a cabo este proyecto. La calidad académica, el acompañamiento constante y la formación integral han sido claves para nuestra formación como profesionales y para la elaboración de este trabajo de grado.

Por último, queremos agradecer a la iniciativa global que actualmente busca transformar la manera en la que interactuamos con el planeta, fomentando la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, debido a los devastadores resultados por el impacto negativo del constante calentamiento global, los extremos y repentinos cambios de las condiciones meteorológicas y el deshielo.

Este proyecto emprendedor se enmarca en este contexto, y su objetivo principal es desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa consultora en el ODS 12 dirigida a empresas medianas productoras de alimentos en Bogotá, que les ofrezca soluciones integrales de sostenibilidad para ayudarlas a promover su desarrollo sostenible y al final pueda mejorar su impacto ambiental, social y económico.

## Resumen

En un mundo donde el equilibrio entre el ser humano y el entorno se ha vuelto una cuestión vital, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas señalan el camino hacia un futuro más armonioso. Todas las personas así como las industrias que impulsan al desarrollo de cada nación, desempeñan un papel crucial en la creación de un mundo más sostenible, por esto, es hora de actuar, de tomar conciencia y de transformar los hábitos cotidianos en motores de cambio. En estas páginas, se muestra cómo se está dando vida a esta visión a través de un sólido plan de negocios centrado en la sostenibilidad, avanzando hacia un mundo donde cada acción, por pequeña que parezca, contribuye a un cambio significativo y positivo del planeta.

El enfoque de este trabajo de grado es la creación de un plan de negocio, que permita la estructuración de una empresa consultora fundamentada en el ODS (Objetivo de Desarrollo Sostenible) 12 “Consumo y producción sostenible”, que ofrece servicios de: asesoría, consultoría, formación y capacitación sobre las acciones sostenibles de las empresas con relación al ODS 12 en el sector de producción de alimentos en Bogotá y ayudar a la creación de alianzas empresariales, con el fin de promover prácticas empresariales más responsables y sostenibles, que impacten positivamente la industria y la ciudad.

Para llevar a cabo la realización de este proyecto se analiza el sector de alimentos y su potencial de crecimiento por medio de una investigación de mercado que validará el interés del mercado y sus necesidades frente a la sostenibilidad.

Los antecedentes demuestran la creciente preocupación por la sostenibilidad a nivel industrial, ya que sectores como el del petróleo, el textil y el de alimentos son conocidos como los más contaminantes; por esta razón se ha

identificado la necesidad de contar con servicios especializados que ayuden a implementar prácticas responsables en estos sectores. La propuesta de plan de negocios se desarrolla a través de la investigación de mercados, su validación, la revisión de literatura y el análisis financiero, administrativo y legal, para de esta manera diseñar el esquema de operación del negocio.

En síntesis, se presenta una propuesta de plan de negocios innovador con una perspectiva sostenible para empresas medianas del sector de alimentos en Bogotá, con el potencial de generar impacto positivo en las empresas y en la ciudad.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, Empresa, Diagnóstico, Asesoría, Consultoría, Mercado, Soluciones, ODS, Sector Alimentos, Plan de negocio.

## **Abstract**

In a world where the balance between humans and the environment has become a vital issue, the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) point the way to a more harmonious future. Each of us, as well as the industries that drive our daily lives, play a crucial role in creating a more sustainable world, so it is time to act, to become aware and to transform our daily habits into drivers of change. In these pages, its show how this vision is being brought to life through a solid business plan focused on sustainability, moving towards a world where every action, no matter how small it may seem, contributes to meaningful and positive change on our planet.

The focus of this degree work is the creation of a business plan, which allows the structuring of a consulting company based on the SDG (Sustainable Development Goal) 12 “Sustainable consumption and production”, which offers services of: advisory, consulting , training and training on the sustainable actions of companies in relation to SDG 12 in the food production sector in Bogotá and help the creation of business alliances, in order to promote more responsible and sustainable business practices, which positively impact the industry and the city.

In order to carry out this project, the food sector and its growth potential are analyzed through market research that will validate the market's interest and needs regarding sustainability.

The background demonstrates the growing concern for sustainability at the industrial level, since sectors such as oil, textile and food are known as the most polluting; for this reason the need for specialized services that help implement responsible practices in these sectors has been identified. The business plan proposal is developed through market research, its validation, literature review

and financial, administrative and legal analysis, in order to design the business operation scheme.

In summary, a proposal for an innovative business plan with a sustainable perspective for medium-sized companies in the food sector in Bogota is presented, with the potential to generate a positive impact on the companies and the city.

Key words: Sustainability, Business, Advisory, Consulting, training, Market, Solutions, SDGs, Food Sector, Business plan.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>1 Introducción.....</b>	<b>18</b>
1.1 <i>Antecedentes de la idea de negocio: .....</i>	<i>20</i>
1.2 <i>Problemática .....</i>	<i>25</i>
<b>2 Estructuración del Plan de Negocios .....</b>	<b>34</b>
2.1 <i>El objetivo general.....</i>	<i>34</i>
2.2 <i>Objetivos específicos .....</i>	<i>34</i>
2.3 <i>Propuesta de Valor.....</i>	<i>35</i>
2.4 <i>Estructura del documento .....</i>	<i>35</i>
<b>3 Naturaleza del proyecto .....</b>	<b>36</b>
3.1 <i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo: .....</i>	<i>37</i>
3.1.1 <i>Objetivos de Mercado.....</i>	<i>37</i>
3.1.2 <i>Objetivos de producción .....</i>	<i>38</i>
3.1.3 <i>Objetivos de organización.....</i>	<i>39</i>
3.2 <i>Descripción de productos o servicios .....</i>	<i>40</i>
3.2.1 <i>Asesoría:.....</i>	<i>40</i>
3.2.2 <i>Consultoría: .....</i>	<i>40</i>
3.2.3 <i>Formación y capacitación: .....</i>	<i>40</i>
<b>4 Análisis del Sector de Alimentos .....</b>	<b>42</b>
4.1 <i>Aspectos clave de la Industria de alimentos en Colombia .....</i>	<i>44</i>
4.2 <i>Actuación de las consultoras en sostenibilidad para el sector de alimentos</i> <i>50</i>	<i>50</i>
<b>5 Validación e Investigación de Mercado.....</b>	<b>54</b>
5.1 <i>Investigación de mercado .....</i>	<i>54</i>
5.2 <i>Validación a través de herramienta de recolección de datos tipo encuesta</i> <i>65</i>	<i>65</i>
5.3 <i>Preguntas y respuestas.....</i>	<i>68</i>

5.3.1	¿Actualmente su empresa genera acciones y prácticas en pro de la sostenibilidad? indique cuales. ....	68
5.3.2	Indique si en la estrategia organizacional de su empresa se cuenta con una política de sostenibilidad vigente. ....	71
5.3.3	¿Cuenta su empresa con un área dirigida hacia la sostenibilidad? .....	72
5.3.4	De las empresas que indicaron que sí cuentan con un área de sostenibilidad, indican que el objetivo principal de esta área es:	74
5.3.5	De las siguientes metas planteadas en el ODS 12, ¿Cuáles le interesaría implementar en su compañía? Teniendo en cuenta que el ODS 12 plantea garantizar modalidades de consumo y producción sostenible.....	74
5.3.6	Teniendo en cuenta su respuesta anterior indique el por qué le interesa implementar esa(s) meta(s): .....	77
5.3.7	¿En qué parte del ciclo de vida de su producto considera usted que se relaciona con el ODS12? .....	79
5.3.8	¿Su organización cuenta con un presupuesto o apoyo financiero para implementar planes de acción que impulsen la sostenibilidad? .....	81
5.3.9	¿Cuál sería el rango presupuestal de su empresa para implementar programas de sostenibilidad? .....	82
5.3.10	¿Qué servicio estaría interesado en contratar su organización para promover la sostenibilidad? .....	84
5.3.11	¿Conoce alguna organización que se encargue de acompañar, asesorar u orientar a medianas empresas en el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad? ¿Cuál? .....	85
5.4	<i>Análisis de resultados</i> .....	86
<b>6</b>	<b>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado</b> .....	<b>88</b>
6.1	<i>Estrategias de Comunicación y Promoción</i> .....	94
6.1.1	Contenido Educativo de Calidad:.....	94
6.1.2	Participación en Eventos de la Industria:.....	94
6.1.3	Redes Sociales y Contenido en Línea:.....	95
6.1.4	Paquetes de Servicios Flexibles: .....	95
6.1.5	Precios Diferenciados por la Magnitud del Cliente: .....	95
6.1.6	Alianzas Estratégicas: .....	95
<b>7</b>	<b>Aspectos Técnicos</b> .....	<b>97</b>
7.1	<i>Objetivos del servicio</i> .....	97
7.2	<i>Descripción del servicio</i> .....	98
7.3	<i>Descripción del proceso de Asesoría</i> .....	99

7.3.1	Evaluación inicial: .....	99
7.3.2	Diseño de estrategias: .....	99
7.3.3	Implementación: .....	99
7.3.4	Seguimiento y evaluación: .....	99
7.4	<i>Descripción del Proceso de Consultoría</i> .....	100
7.4.1	Inicio de la Consultoría: .....	101
7.4.2	Diagnóstico y Análisis: .....	101
7.4.3	Planificación y Diseño de Soluciones: .....	101
7.4.4	Implementación: .....	102
7.4.5	Seguimiento y Control: .....	102
7.4.6	Entrega de Resultados y Recomendaciones: .....	102
7.4.7	Cierre del Proyecto: .....	102
7.4.8	Seguimiento Posterior: .....	102
7.5	<i>Descripción del Servicio de Capacitación para Seminarios</i> .....	103
7.5.1	Descripción del Servicio: .....	103
7.5.2	Objetivos del Servicio: .....	103
7.5.3	Contenido del Seminario: .....	104
7.5.4	Valor del Servicio: .....	105
7.5.5	Valor Agregado: .....	105
7.6	<i>Necesidades y requerimientos</i> .....	105
7.6.1	Tecnología y herramientas: .....	105
7.6.2	Experticia en sostenibilidad: .....	105
7.6.3	Alianzas estratégicas: .....	106
7.6.4	Infraestructura: .....	106
7.6.5	Personal calificado: .....	106
7.7	<i>Desarrollo de investigación</i> .....	106
7.7.1	Análisis y seguimiento de tendencias: .....	106
7.7.2	Investigación aplicada: .....	106
7.7.3	Transferencia de conocimiento: .....	107
7.7.4	Mejora continua: .....	107
7.8	<i>Aspectos de relevancia presupuestal para el servicio</i> .....	107
7.8.1	Personal: .....	107
7.8.2	Tecnología y equipamiento: .....	107
7.8.3	Investigación y desarrollo: .....	107
7.8.4	Capacitación y formación: .....	108
7.8.5	Marketing y promoción: .....	108
7.8.6	Infraestructura y logística: .....	108
7.8.7	Gastos generales y administrativos: .....	108
<b>8</b>	<b>Aspectos Organizacionales y Legales</b> .....	<b>109</b>
8.1	<i>Componentes Estratégicos</i> .....	109
8.1.1	Misión .....	109

Plan de negocio para la creación de una empresa consultora en el ODS 12 dirigida a empresas medianas productoras de alimentos en Bogotá.	13
8.1.2	Visión..... 110
8.2	<i>Estructura Organizacional</i> ..... 114
8.3	<i>Perfiles y funciones</i> ..... 114
8.4	<i>Organigrama</i> ..... 116
8.5	<i>Factores clave de la gestión del talento humano</i> ..... 117
8.5.1	Selección y Capacitación Especializada..... 117
8.5.2	Creación de un Equipo Multidisciplinario ..... 117
8.5.3	Cultura Organizacional Basada en Valores ..... 117
8.5.4	Incentivos de Desempeño ..... 118
8.5.5	Evaluación de Desempeño y Retroalimentación Continua ..... 118
8.5.6	Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal..... 118
8.5.7	Comunicación Efectiva ..... 118
8.5.8	Capacidad de Adaptación..... 119
8.6	<i>Esquema de gobierno corporativo</i> ..... 119
8.7	<i>Aspectos legales</i> ..... 119
8.7.1	Trámites Fiscales..... 119
<b>9</b>	<b>Aspectos Financieros ..... 122</b>
9.1	<i>Objetivos Financieros</i> ..... 122
9.1.1	Corto plazo (1 a 2 año). ..... 123
9.1.2	Mediano plazo (3 a 5 años) ..... 123
9.1.3	Largo plazo (5 a 10 años). ..... 123
9.2	<i>Proyección de Ingresos/Ventas del Primer Año</i> ..... 124
9.3	<i>Especificación del desglose de costos por servicio</i> . ..... 125
9.4	<i>Asignación de Presupuesto Ideal para Mercadeo</i> ..... 129
9.5	<i>Asignación de Presupuesto Ideal para Producción</i> ..... 129
9.6	<i>Proyección de Gastos Administrativos</i> ..... 130
9.7	<i>Presupuestos de Inversión</i> ..... 132
9.8	<i>Estados Financieros (Resultados Probables)</i> ..... 133
9.9	<i>Flujo de Caja</i> ..... 134
9.10	<i>Indicadores Financieros de Rentabilidad</i> ..... 136
9.10.1	Maximizar el Retorno sobre la Inversión (ROI). ..... 137
9.10.2	Optimizar el Margen de Beneficio Neto. .... 137
9.10.3	Incrementar el Retorno sobre los Activos Totales (ROA). ..... 137
9.10.4	Garantizar la Sostenibilidad Financiera. .... 137
9.10.5	Crecimiento Controlado con Rentabilidad. .... 137
9.10.6	Generar Valor a Largo Plazo. .... 138

Plan de negocio para la creación de una empresa consultora en el ODS 12 dirigida a empresas medianas productoras de alimentos en Bogotá.	14
9.11 Fuentes de Financiación .....	138
9.11.1 Recursos Propios .....	138
9.11.2 Crédito Bancario .....	138
9.11.3 Capital de Riesgo y Ángeles Inversionistas .....	138
9.11.4 Incentivos Gubernamentales .....	139
9.11.5 Asociaciones Estratégicas .....	139
9.12 Evaluación Financiera .....	139
9.12.1 Punto de Equilibrio.....	139
<b>10 Enfoque hacia la Sostenibilidad.....</b>	<b>141</b>
10.1 Dimensión Social.....	141
10.1.1 Generación de Empleo Calificado: .....	141
10.1.2 Inclusión y Diversidad:.....	141
10.1.3 Participación Comunitaria: .....	141
10.1.4 Empoderamiento de los Trabajadores:.....	142
10.1.5 Construcción de Capacidades Locales:.....	142
10.1.6 Impacto Social Medible:.....	142
10.2 Dimensión Ambiental .....	142
10.2.1 Reducción Significativa del Desperdicio de Alimentos: .....	142
10.2.2 Gestión Sostenible de Recursos:.....	143
10.2.3 Innovación Sostenible:.....	143
10.2.4 Prácticas de Producción Limpia:.....	143
10.3 Dimensión Económica.....	143
10.3.1 Ahorros a Largo Plazo: .....	143
10.3.2 Acceso a Nuevos Mercados: .....	144
10.3.3 Fomento de la Resiliencia Empresarial: .....	144
10.3.4 Modelo de Negocio Sostenible: .....	144
10.4 Dimensión de Gobernanza.....	145
10.4.1 Ética y Transparencia: .....	145
10.4.2 Colaboración y Asociación:.....	145
10.4.3 Evaluación y Rendición de Cuentas: .....	145
10.4.4 Cumplimiento Normativo:.....	145
10.4.5 Participación Activa en Redes de Sostenibilidad: .....	145
<b>11 Conclusiones .....</b>	<b>146</b>
<b>12 Recomendaciones.....</b>	<b>148</b>
<b>13 Bibliografía.....</b>	<b>149</b>

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Diagnóstico esfuerzo coordinado entre los diferentes actores.....	22
<b>Figura 2</b> Indicador Nacional de las metas del ODS 12 .....	23
<b>Figura 3</b> Indicadores relevantes ODS 12 .....	24
<b>Figura 4</b> Pérdida de Kilocalorías en la cadena alimentaria en Latinoamérica.....	27
<b>Figura 5</b> <i>Distribución de perdida de Kilocalorías en la cadena alimentaria en Colombia.</i>	29
<b>Figura 6</b> Distribución de perdida de Kilocalorías por categoría de alimentos .....	30
<b>Figura 7</b> Residuos ordinarios generados en actividades de producción de alimentos.....	32
<b>Figura 8</b> Aguas residuales generadas en actividades de producción de alimentos.....	33
<b>Figura 9</b> Número de empresas del sector de la industria de alimentos 2021 .....	42
<b>Figura 10</b> Aspectos clave en la Industria de Alimentos de Colombia .....	44
<b>Figura 11</b> Infografía de cumplimiento del ODS 12 por industrias de la ANDI parte 1 .....	46
<b>Figura 12</b> Infografía de cumplimiento del ODS 12 por industrias de la ANDI parte 2 .....	47
<b>Figura 13</b> Reconocimiento a las buenas prácticas de desarrollo sostenible – Postobón S.A .....	48
<b>Figura 14</b> Fuerzas de Porter .....	51
<b>Figura 15</b> Matriz DOFA .....	52
<b>Figura 17</b> Empresas por sector económico en Bogotá .....	54
<b>Figura 18</b> Distribución Sector Industria Bogotá - 2014.....	55
<b>Figura 19</b> Aporte del sector Industrial al crecimiento del PIB 2021 .....	56
<b>Figura 20</b> Distribución de las empresas de alimentos por tamaño en Bogotá .....	58
<b>Figura 21</b> Calculadora de muestra para la elaboración de la encuesta .....	66

<b>Figura 22</b> Empresas con implementación de acciones Sostenibles .....	71
<b>Figura 23</b> Política de sostenibilidad en la estrategia organizacional .....	72
<b>Figura 24</b> Empresas que cuentan con área de sostenibilidad en la empresa .....	73
<b>Figura 25</b> Cantidad de empresas que desean implementar la meta seleccionada del ODS 12 .....	76
<b>Figura 26</b> Beneficios de implementación de ODS para las empresas .....	79
<b>Figura 27</b> Etapas del ciclo de vida del producto .....	80
<b>Figura 28</b> Empresas que cuentan con apoyo financiero para implementar iniciativas sostenibles .....	82
<b>Figura 29</b> Presupuesto para implementar programas de sostenibilidad .....	83
<b>Figura 29</b> Tipo de servicio que le interesa a las empresas .....	84
<b>Figura 31</b> Conoce empresas consultoras de sostenibilidad.....	85
<b>Figura 32.</b> <i>Flujograma del servicio</i> .....	100
<b>Figura 33</b> Organigrama de la empresa ESC (Enterprise Sustainability Consulting) .....	116
<b>Figura 34</b> Proyección de Ingresos/Ventas del Primer Año.....	125
<b>Figura 36</b> Proyección de Gastos Administrativos .....	132
<b>Figura 37</b> Presupuestos de Inversión .....	133
<b>Figura 38</b> Inversión total y necesidades de financiación.....	133
<b>Figura 39</b> Estados financieros proyectados .....	134
<b>Figura 40</b> Flujo de caja .....	136
<b>Figura 41</b> Punto de equilibrio .....	140

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Cámara de la Industria de Alimentos .....	43
<b>Tabla 2</b> Clasificación de las MIPYMES según sus ingresos por actividades ordinarias anuales.....	57
<b>Tabla 3</b> Número de las empresas de alimentos por tamaño en Bogotá.....	58
<b>Tabla 4</b> Metas ODS 12 evaluadas por informe voluntario del país 2021.....	61
<b>Tabla 5</b> Actividades con impacto negativo en las 3 Dimensiones de la sostenibilidad en Bogotá.....	62
<b>Tabla 6</b> Factores para impulsar la sostenibilidad empresarial.....	67
<b>Tabla 7</b> Respuestas de prácticas sostenibles en empresas encuestadas .....	69
<b>Tabla 8</b> Implementación de metas del ODS 12 por las empresas encuestadas .....	75
<b>Tabla 9</b> Intereses a implementar según la meta del ODS 12 .....	78
<b>Tabla 10</b> Reporte de respuestas a las etapas del ciclo de vida .....	80
<b>Tabla 11</b> Rango de presupuesto para adquirir los servicios.....	83
<b>Tabla 12</b> Objetivos de las áreas funcionales de la empresa .....	111
<b>Tabla 13</b> Procesos operativos de la empresa .....	112
<b>Tabla 14</b> Duración y costos de servicios .....	128
<b>Tabla 15</b> Asignación de Presupuesto Ideal para Mercadeo .....	129
<b>Tabla 16</b> Asignación de Presupuesto Ideal para Producción .....	130

## 1 Introducción

Debido al constante cambio del entorno empresarial se plantea la adaptación a nuevos retos, para garantizar el bienestar de las generaciones presentes y futuras, que conlleva un gran desafío a corto y a largo plazo. Esto permite contemplar la posibilidad de crear oportunidades de negocio que promuevan la salud, el bienestar, la justicia social del mundo, así como de todos los que lo habitan.

Por lo anterior se identifica la oportunidad de adoptar uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como herramienta clave para estimular un proceso de transformación progresiva en Colombia y en el mundo.

Aprovechando el plan maestro de los ODS, se plantea trabajar el plan de negocios “Creación de empresa consultora enfocada en el ODS 12 (Consumo y producción sostenible)”, inicialmente en la ciudad de Bogotá, pues se alinea correctamente con el Plan de Desarrollo de Bogotá 2020 a 2024, donde se menciona que Bogotá, “tiene cinco propósitos y 30 logros de ciudad con metas trazadoras que se orientan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS en el 2030.

Aun así, se entiende que por ahora la propuesta del plan de negocio no desea abarcar o proponer soluciones que involucren más de un ODS, debido a lo planteado por (UNIDO, 2022) donde se muestra que las interacciones entre ellos pueden no resultar beneficiosas, “el fomento al crecimiento económico (ODS 8), puede retrasar el progreso en el consumo y la producción responsable (ODS 12), y, al mismo tiempo, ayudar a lograr el hambre cero (ODS 2)”.

En este sentido el plan de negocio contemplado inicialmente para la ciudad de Bogotá, no busca velar por la aplicación, fortalecimiento o cumplimiento de todos los ODS en la agenda 2030, ya que los mismos desde su interacción pueden verse

contrariados y retrasar el progreso; de igual manera para desarrollar una iniciativa de conciencia sostenible, se puede requerir de alta inversión para garantizar que se pueda cumplir a cabalidad con lo que los ODS proponen dentro del entorno económico, ambiental y social. Por esta razón el plan de negocio solo hará énfasis en la propuesta emprendedora sobre el ODS 12 “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”.

Habiendo aclarado el alcance del plan de negocio, se debe mencionar que el mismo no solo surge como un requerimiento de grado para la Maestría en Gerencia de Proyectos, sino con el interés adquirido por parte de cada uno de los integrantes del trabajo de grado durante el proceso académico y gracias al enfoque de la Universidad EAN por las practicas sostenibles; enfoque mencionado y soportado por otros autores, así como lo menciona (Ríos, 2022) “instituciones de educación superior (IES) privadas en Colombia que han sido pioneras en el logro de una certificación de carbono neutral.... La Universidad Pontificia Bolivariana.... y la Universidad EAN”. Este interés, personal, académico e institucional se ha convertido en un soporte motivacional para aportar valor al mundo y las empresas, desde los conocimientos adquiridos y portafolio personal a futuro.

Finalmente, entendiendo que los líderes y futuros gestores de proyectos no solo pueden enmarcar sus preocupaciones en factores medibles de tiempo, costo y calidad, se busca integrar en esta propuesta a las personas, la prosperidad y el planeta; fortaleciendo las prácticas de producción en las empresas del sector de producción de alimentos en Bogotá, sin dejar de lado la parte humana que se quiere lograr como gerentes, líderes y como humanos; así como lo plantea Zuleta en su investigación “Este resultado puede verse como una propuesta para identificar las competencias que deben entrar a desarrollarse en los profesionales que pueden optar por el área ambiental como campo de desempeño profesional” (Zuleta, 2022).

### **1.1 Antecedentes de la idea de negocio:**

En junio de 2012 en Río de Janeiro se celebró la *conferencia Río+20* (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible), donde se inició un proceso para continuar con el impulso de los ODM (Objetivos de desarrollo Milenio) y fomentar la adopción de los ODS (Objetivos de desarrollo sostenible), dentro de un marco legal proyectado más allá de 2015 hasta el 2030.

En julio de 2014, el GTA (Grupo de Trabajo de la Asamblea General) de la ONU, propuso el documento con 17 objetivos que se aprobaron por los dirigentes mundiales en la Asamblea General de septiembre de 2015 (El Fondo ODS , 2015).

Los ODS son 17 objetivos que definen la Agenda de Desarrollo Global hacia el año 2030, y son respaldados por 193 países miembros de las Naciones Unidas. Estos ODS contienen 169 metas y entraron en vigor el 1 de enero de 2016, para tratar los desafíos globales asociados a los cambios ambientales, sociales, económicos y así promover la sostenibilidad en todo el mundo, para que la humanidad pueda prolongar su vida en la tierra (Colombia Potencia de la Vida , 2018).

No solo los Gobiernos de los países que han participado en este proceso se han comprometido alcanzar esos objetivos, sino que también las empresas públicas y privadas de cada país se están sumando a este esfuerzo para poder contribuir en la implementación de la sostenibilidad de sus gobiernos.

“El empresariado es un socio vital para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas pueden contribuir a través de la actividad principal de su negocio, por lo que pedimos a las empresas de todo el mundo, que evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados”. Ban Ki-moon, secretario general de las Naciones Unidas (ONU, 2023).

Los principales motivos que pueden impulsar a las empresas a contribuir en la sostenibilidad son, el querer reforzar la responsabilidad social, adquirir mejor reputación, acceder a nuevos mercados, cumplir las normativas y promover eficiencias e innovación.

En Colombia El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3918 de 2018 DNP contiene la Estrategia para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS. En este documento se han establecido las metas trazadoras para cada ODS 2018 y 2030.

De acuerdo con el Foro político de Alto Nivel 2016 – ECOSOC, la Agenda 2030 para Colombia representa un conjunto de acciones para mejorar la calidad de vida de todas las personas, además representa una oportunidad para desarrollar políticas que integren las tres dimensiones de desarrollo sostenible (la económica, social y ambiental) (Gobierno de Colombia , 2014).

Para que Colombia logre avanzar en el cumplimiento de la Agenda 2030, se ha diseñado un documento denominado “*Colombia, potencia mundial de la vida*, bases del DNP 2022 -2026 (BPND)” ; este documento abarca varias acciones enfocadas para superar los retos de sostenibilidad y fortalecer los resultados de los ODS en Colombia (Consejo Nacional de Planeación, 2022).

Otro tema relevante para el Gobierno de Colombia es que el compromiso de la implementación de todas las acciones no debe estar solo en cabeza del Gobierno Nacional, existen otros actores importantes en el país que deben entrar a participar y comprometerse con el Gobierno para impulsar el desarrollo de las acciones que se prioricen. Entre estos actores se pueden mencionar las instituciones privadas, la sociedad civil, los gobiernos departamentales y subnacionales e inclusive gobiernos internacionales. Por lo anterior el Gobierno Nacional ha planteado una distribución de

las 169 metas enfocándolas en los diferentes actores que puedan tener una relación directa con dichas metas, así:

**Figura 1**

*Diagnóstico esfuerzo coordinado entre los diferentes actores*



Fuente: Elaboración Propia Basada de Secretaría Técnica Comisión ODS (Gobierno de Colombia , 2014).

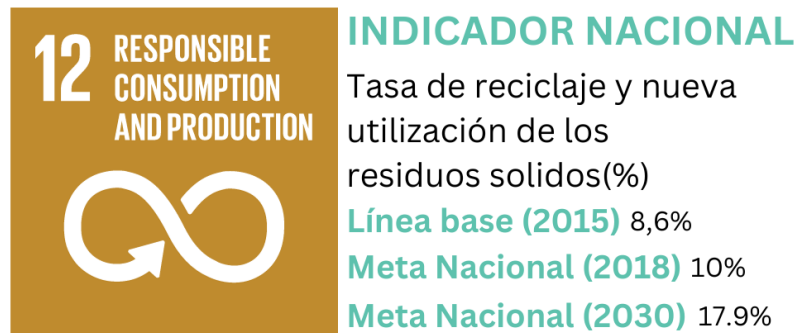
Como se puede observar en la figura, los ODS 8,9 y 12 requiere un compromiso especial del sector privado, es muy importante que las empresas colombianas incluyan los ODS en su estrategia de negocio. Cada empresa tiene el potencial de diseñar iniciativas para promover uno o varios ODS de manera costo-efectiva, identificando los objetivos que se alineen con su modelo de negocio.

Por lo anterior el ODS 12 “Producción y consumo responsables” se vuelve relevante para los procesos productivos de las empresas.

De acuerdo con el CONPES las metas trazadoras del ODS 12 son:

**Figura 2**

*Indicador Nacional de las metas del ODS 12*



Fuente: Elaboración propia basado en (CONPES, 2018).

Se han identificado metas adicionales específicas relacionadas con la generación, reducción y clasificación de residuos, la gestión responsable de productos químicos, la promoción de prácticas sostenibles en las empresas y el fomento del turismo sostenible.

Desglosando el ODS 12 se encuentran los siguientes indicadores relacionados a este proyecto:

### Figura 3

#### Indicadores relevantes ODS 12



12.3. De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y nivel de los consumidores



12.4. Gestión responsable de los productos químicos y todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida de conformidad a la normas internacionales



12.5. Reducir sustancialmente la generación de residuos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.



12.6. Alentar a las empresas para que se adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre sostenibilidad en la presentación de informes

Elaboración propia basada en (Plan Nacional de Desarrollo, 2020).

El ODS 12 “producción y consumo responsables” es un Objetivo de utilidad para las empresas, ya que les brinda la posibilidad de mejorar su eficiencia, ahorro de costos, demostrar su responsabilidad social, fortalecer su competitividad accediendo a nuevos clientes y mercados, fortalecer la innovación y su diferenciación frente al mercado tan cambiante. Las empresas al adoptar prácticas sostenibles pueden posicionarse como líderes en sostenibilidad y contribuir al desarrollo sostenible del país.

Uno de los sectores más importantes en Colombia que tiene grandes oportunidades para implementar el ODS 12, es el sector de alimentos; pues en 2022, aportó al Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero 21.9 billones de pesos, las exportaciones fueron de 7.083 MUSD con destino a más de 120 países (Mas Colombia, 2023), además en este sector hay gran oportunidad para promover la eficiencia en el uso de los recursos y la adopción de prácticas más sostenibles. Las ventajas que puede traer la implementación del ODS 12 en el sector de alimentos en Colombia son:

- Impulsando la eficiencia en la producción se puede lograr la reducción de costos y mejorar la competitividad de las empresas.
- Al adoptar prácticas de producción sostenible, puede mejorar el consumo responsable para atraer a consumidores más conscientes que buscan productos y/o servicios más éticos, socialmente responsables y respetuosos con el medio ambiente.
- Con la adopción de prácticas más sostenibles, la empresa puede mejorar su reputación, su imagen y ser más competitivas en el comercio internacional.

## 1.2 Problemática

La relación entre las empresas productoras de alimentos en Bogotá y la sostenibilidad planteada por los ODS no solo puede considerarse como una solución que favorecerá en el medio y largo plazo a las empresas y su entorno, sino que de igual manera la adopción de buenas prácticas sostenibles aportará a la transformación de los procesos productivos, ya sea en la cadena de suministro o de producción.

Dentro de los aspectos más retadores para las empresas en el sector de producción de alimentos, se evidencian:

- **Desafíos de la Revolución Industrial 4.0:** La revolución industrial 4.0 ha llevado a cambios significativos en el entorno empresarial a nivel tecnológico y organizacional, lo que plantea la necesidad de adaptarse a nuevos retos para garantizar el bienestar de todas las generaciones. Por este motivo se requiere no solo de la intención, sino del conocimiento y capacidad para adoptar nuevas herramientas y procesos en pro para lograr alcanzar una producción y consumo responsables.
- **Inversión y Sostenibilidad:** La implementación de prácticas sostenibles en el entorno económico, ambiental y social puede requerir una inversión económica y de recurso humano significativa por parte de las empresas.

Esto puede ser un desafío, ya que muchas de las empresas no cuentan con estos recursos o simplemente no llegan a visualizar los beneficios que pueden obtener por medio de la adopción de estas iniciativas sostenibles.

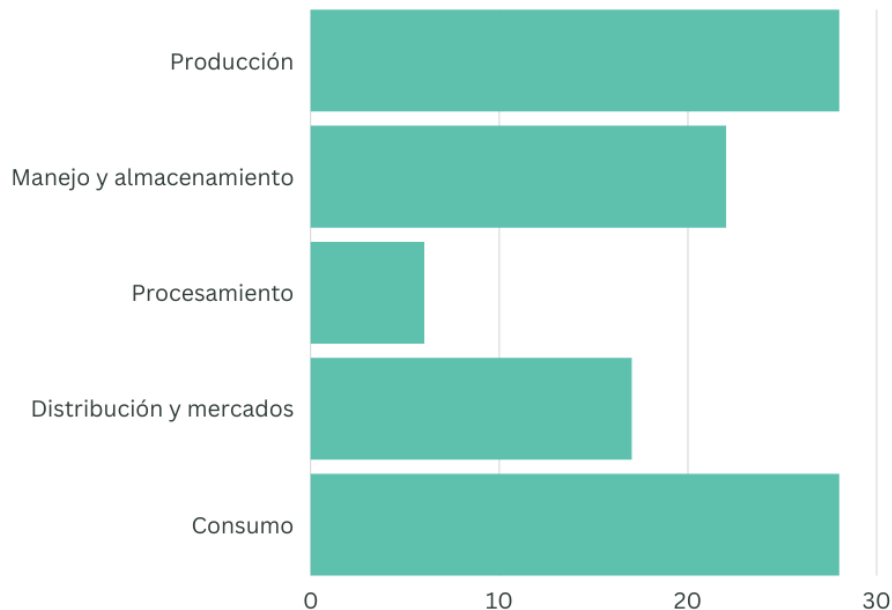
- Integración de prácticas sostenibles en el sector de producción de alimentos: Existe la necesidad de fortalecer las prácticas de producción y consumo responsables, pero para lograr llevar a cabo esta tarea no solo se debe contar con capital o con la intención de unos pocos dentro de la organización, por el contrario, esto debe ser una transformación de la cultura organizacional dentro de todos los niveles jerárquicos de sus colaboradores, ya que de esta manera la adopción de una cultura sostenible ayudará a que se mantenga con el pasar del tiempo y no se vuelva a prácticas o procesos anteriores por parte de los actores involucrados que puedan impedir alcanzar los objetivos planteados.

Reconociendo los retos de la implementación del ODS 12 dentro de las organizaciones, se pueden sumar las problemáticas del sector mismo, que se pueden dar solución, por medio de un pensamiento sostenible. Se mencionan dos problemáticas principales que encabezan la lista; la primera es la pérdida de alimentos por deficiencias en procesos productivos, manejo y almacenamiento, procesamiento de los alimentos y distribución y, en segundo lugar, encontramos las malas prácticas en el manejo de desechos y desperdicios, así como el manejo de las aguas residuales generadas por la fabricación de alimentos.

A continuación, se presenta una gráfica que presenta las cifras relacionadas con el primer punto mencionado:

**Figura 4**

*Pérdida de Kilocalorías en la cadena alimentaria en Latinoamérica*



Nota: Elaboración propia basado de (González del Río, Villamizar Camargo, & Forero Ospina, 2016).

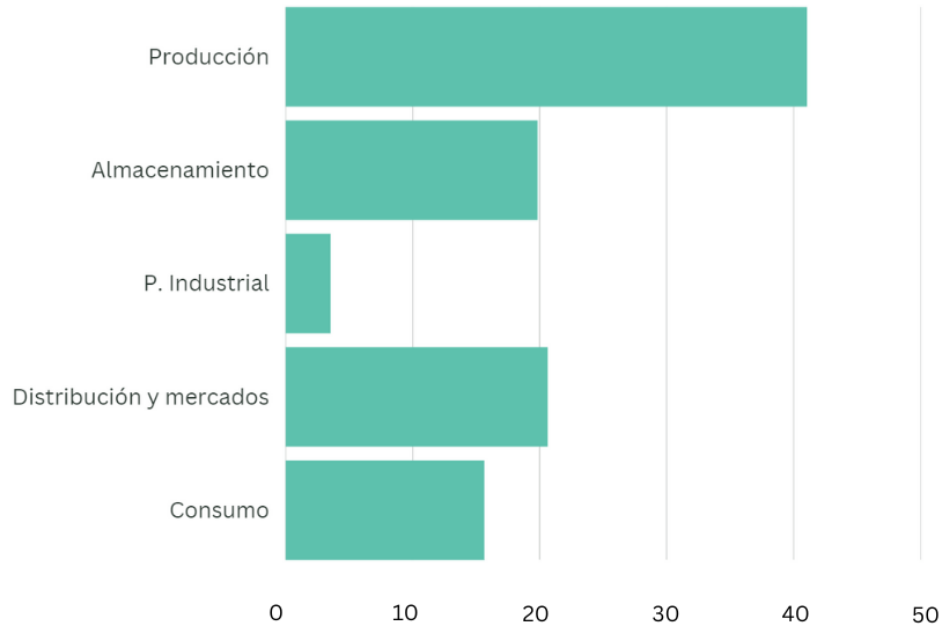
Partiendo de la revisión de este estudio se interpreta que la pérdida de alimentos no solo tiene lugar en la etapa de consumo, como suele observarse en los desechos de los restaurantes, hogares, tiendas, entre otros. Por el contrario, como lo presenta la gráfica más del 60% de la pérdida de alimentos se gesta en los procesos previos al acopio de los alimentos para su venta y consumo final. Para el plan de negocio propuesto se tendrá en cuenta dos de los cinco segmentos mencionados; uno es el manejo y almacenamiento de los alimentos, pues este segmento contempla aspectos como: contaminación, derrames, degradación, congelamiento y transporte. El segundo segmento es el procesamiento industrializado de los productos alimenticios en diversas actividades, recolección, tostado, envasado, empaquetado, conservación, reúso, aprovechamiento y descartes. Todas estas actividades se contemplan en su conjunto como problemáticas que pueden darse en el sector de

producción de alimentos para empresas medianas en la ciudad de Bogotá y es ahí donde se espera poder tener un impacto positivo a través de la implementación del ODS 12.

A continuación, se presentan los resultados del Estudio de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas para el 2016 que presentan información sobre la distribución de pérdida en la cadena alimentaria y la distribución de pérdida por categoría de alimentos en Colombia.

**Figura 5**

*Distribución de pérdida de Kilocalorías en la cadena alimentaria en Colombia*



Nota: Elaboración propia basado de (González del Río, Villamizar Camargo, & Forero Ospina, 2016)

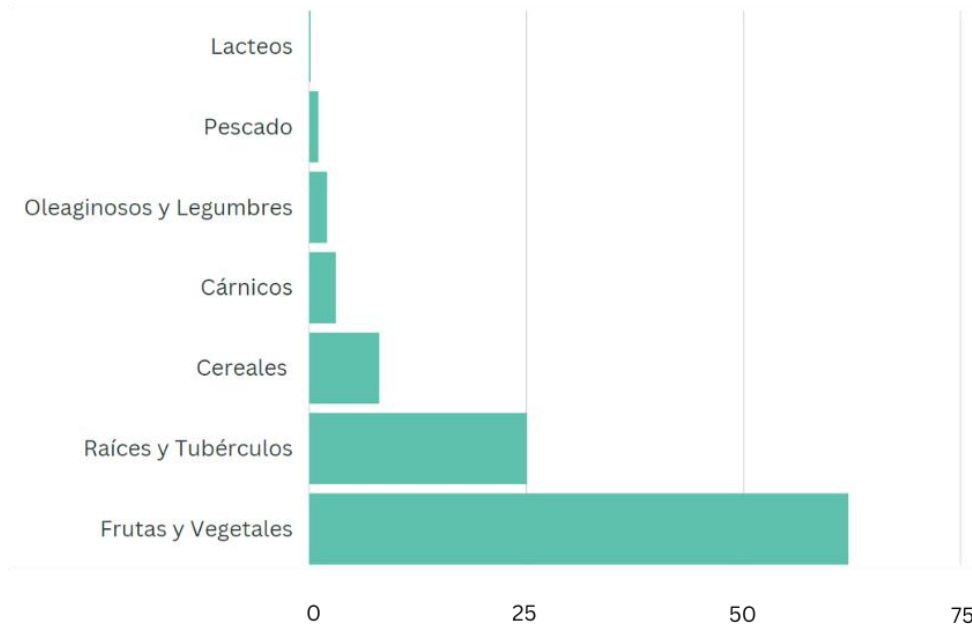
A partir de esta estadística se revela una distribución significativa de pérdidas y desperdicios a lo largo de la cadena alimentaria en Colombia. Se destaca que aproximadamente el 34% de la oferta nacional de alimentos se pierde o desperdicia. De estas cifras, el 64% corresponde a pérdidas en las etapas de producción, poscosecha, almacenamiento y procesamiento industrial, mientras que el 36% restante se deriva de desperdicios en las etapas de distribución y consumo en los hogares.

En particular, la producción agropecuaria y la distribución y venta minorista son los eslabones más significativos en términos de pérdida y desperdicio. La producción agropecuaria contribuye con el 40.5% de las pérdidas, lo que representa un desafío crítico para abordar en la base de la cadena alimentaria destacando la necesidad de

implementar estrategias sostenibles a lo largo de toda la cadena alimentaria, enfocándose tanto en reducir las pérdidas en la producción como en evitar el desperdicio en las etapas posteriores, para lograr un sistema más eficiente y sostenible.

**Figura 6**

*Distribución de pérdida de Kilocalorías por categoría de alimentos*



Nota: Elaboración propia basado de (González del Río, Villamizar Camargo, & Forero Ospina, 2016)

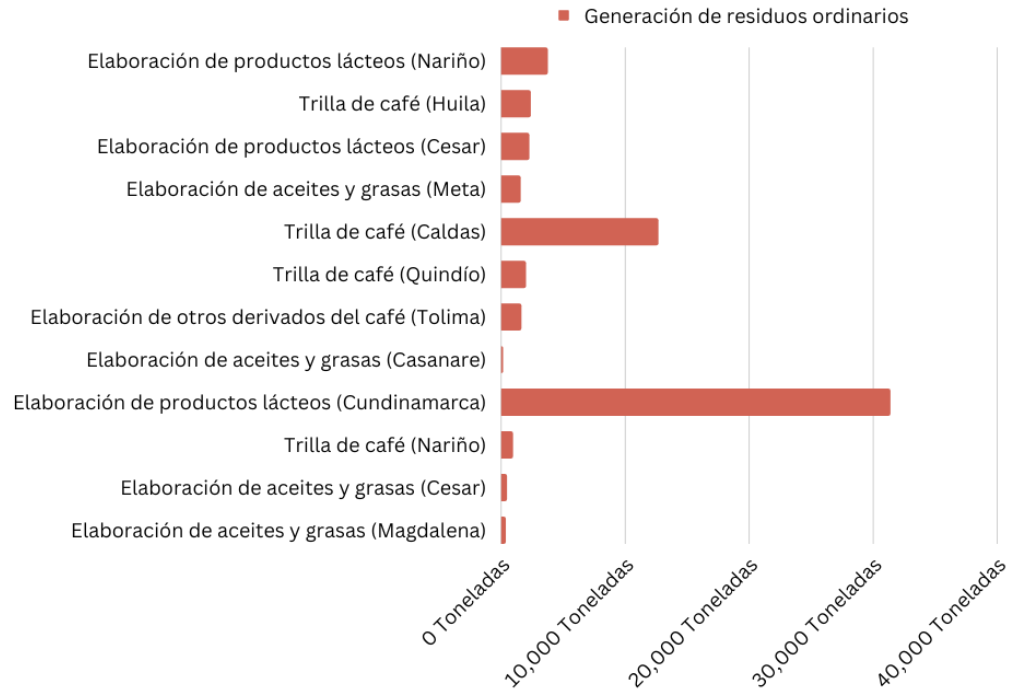
Por otra parte, la problemática de la generación de residuos y aguas residuales en las empresas productoras de alimentos en Bogotá representa un desafío para la sostenibilidad y el desarrollo responsable en este sector. De esta manera los residuos generados, como empaques, restos de alimentos y subproductos, ya que pueden sobrecargar los sistemas de manejo de desechos, provocar contaminación del aire y del suelo, por este motivo como lo menciona “Es relevante analizar el flujo de los materiales usados a lo largo de la cadena de valor que integran las materias primas,

la distribución, el consumo y la disposición de los elementos que muchas veces se consideran “esenciales” para la industria alimenticia y que el mercado los masifica en un consumo de único uso.” (Garzón, 2023).

De igual manera, las aguas residuales provenientes de los procesos de lavado, limpieza y producción contienen sustancias nocivas que, si no son tratadas adecuadamente, pueden contaminar cuerpos de agua cercanos y afectar la calidad del agua potable. Esta problemática representa un desafío para la imagen y la responsabilidad social de las empresas productoras de alimentos en Bogotá. Es crucial abordar esta problemática mediante la implementación de prácticas sostenibles, tecnologías eficientes y procesos de reciclaje y tratamiento adecuados, para avanzar hacia una producción de alimentos más limpia y responsable con el medio ambiente. A continuación, se presenta las cifras de residuos y aguas residuales gestadas.

**Figura 7**

*Residuos ordinarios generados en actividades de producción de alimentos*



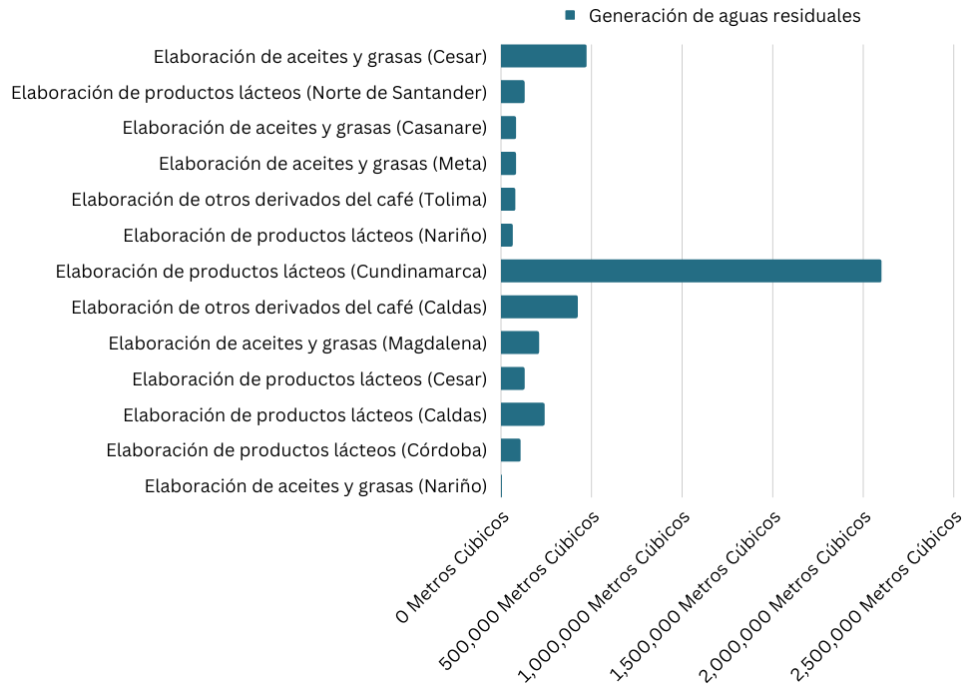
Nota: Elaboración propia, basado de (Cárdenas Bocanegra, 2019)

La gráfica revela la contribución significativa de diversas actividades de producción de alimentos en la generación de residuos ordinarios en varios departamentos de Colombia. Estos residuos incluyen, por ejemplo, los generados por la elaboración de productos lácteos en Nariño y Cesar, la trilla de café en Huila y Caldas, y la elaboración de aceites y grasas en Meta, entre otros. Los datos presentados muestran la cantidad de residuos generados en toneladas y la posición de cada actividad en su respectivo departamento.

Este análisis resalta la importancia de gestionar adecuadamente los residuos generados por las actividades de producción de alimentos y subraya la necesidad de políticas y prácticas sostenibles en la industria alimentaria para minimizar los impactos ambientales y promover una gestión responsable de residuos.

**Figura 8**

*Aguas residuales generadas en actividades de producción de alimentos*



Nota: Elaboración propia, basado en (Cárdenas Bocanegra, 2019)

Es en este contexto las empresas del sector de producción de alimentos en Bogotá enfrentan problemáticas específicas como la pérdida de alimentos debido a deficiencias en sus procesos y las malas prácticas en el manejo de desechos y aguas residuales, lo que afecta tanto al medio ambiente como a la responsabilidad social de estas compañías y esto obliga a implementación de prácticas sostenibles, tecnologías eficientes y un enfoque en la cultura de sostenibilidad en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones para que se puedan superar estos retos y avanzar hacia una producción de alimentos más limpia, responsable y en línea con el ODS 12 "Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles".

## **2 Estructuración del Plan de Negocios**

### **2.1 El objetivo general**

Realizar un plan de negocio que permita la creación de una empresa consultora que busca brindar apoyo en asesoría, capacitación y seguimiento para que las empresas del sector de alimentos puedan implementar iniciativas sostenibles en la cadena de producción y así cumplir con las exigencias y el cuidado del ODS 12 en su organización.

### **2.2 Objetivos específicos**

Identificar la oportunidad de negocio para la creación de una empresa consultora en sostenibilidad con énfasis en el ODS 12 para las empresas medianas en el sector de producción de alimentos en Bogotá.

Reconocer las necesidades de las empresas medianas productoras de alimentos en Bogotá para validar el plan de negocios de la empresa consultora en el ODS 1, garantizando a través del plan de negocios el posicionamiento de la empresa en el mercado al mediano plazo.

Estructurar un servicio consultivo sobre el ODS 12 que permita satisfacer las necesidades del mercado de empresa medianas dedicadas a la producción de alimentos.

Definir un esquema administrativo, legal y financiero que soporte el funcionamiento óptimo del plan de negocio.

Establecer una proyección financiera de la rentabilidad y crecimiento de la empresa consultora sobre el ODS 12 para empresas medianas productoras de alimentos en Bogotá al mediano y largo plazo.

Aportar valor a los intereses sostenibles de cada uno de los clientes vinculados en el área de Bogotá, transformando los procesos y el mindset de las empresas productoras de alimentos por medio de los estándares aplicables en el marco de referencia de consumo sostenible.

### **2.3 Propuesta de Valor**

Brindar un servicio integrado para hacer que las empresas de producción de alimentos sean más competitivas en el mercado a través del fortalecimiento de prácticas alineadas con el ODS, implementación de nuevas alternativas sostenibles de producción y consumo, generando una trazabilidad guiada particularmente para cada cliente al finalizar la consultoría sugiriendo manejos sostenibles que permitan generar nuevos ingresos, así como mejorando el desempeño social y ambiental en el entorno de la empresa por medio de la creación de alianzas estratégicas con expertos.

En resumen, el plan de negocio de consultoría se enfocará en ofrecer un servicio integral que les permita a las organizaciones medianas del sector de alimentos de Bogotá, transformarse y lograr mayor supervivencia en el tiempo, mayor competitividad, disminución de costos de producción, acceso a nuevos mercados y mejorar la cadena de suministro

### **2.4 Estructura del documento**

El trabajo consta de una introducción seguida de la exposición de la naturaleza del proyecto y el análisis del sector. Luego se aborda la validación e investigación del mercado, el análisis del cliente frente a la propuesta de valor y los resultados obtenidos. Se explica la estrategia y el plan de introducción al mercado, así como los aspectos técnicos, organizacionales, legales y financieros. Finalmente se aborda el enfoque hacia la sostenibilidad, para concluir el trabajo, la presentación de las conclusiones y las referencias bibliográficas.

### 3 Naturaleza del proyecto

El plan de negocio surge a partir del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 12 (ODS 12) "Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles" el cual pretende abordar los desafíos relacionados con el consumo y la producción insostenible, que son una de las principales causas de la degradación ambiental, el agotamiento de recursos naturales y la generación de residuos y contaminación. Este ODS busca promover un consumo y producción más responsable y eficiente, tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo, para lograr un equilibrio entre el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y el bienestar social (ONU, 2023).

Partiendo de lo anterior, el plan de negocio surge como una respuesta a la necesidad de transformar los modelos de producción y consumo actuales, orientando los esfuerzos de las organizaciones de tamaño mediano de alimentos ubicadas en Bogotá, hacia la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental y social. Así como lo menciona la (ONU, 2023), "El consumo y la producción mundiales (fuerzas impulsoras de la economía mundial) dependen del uso del medio ambiente natural y de los recursos de una manera que continúa teniendo efectos destructivos sobre el planeta."

Por lo tanto, se identifica que existen grandes desafíos en el sector de producción de alimentos en aspectos como el ambiental, social y económico, teniendo en cuenta que "Un tercio de toda la comida producida el equivalente a 1300 millones de toneladas con un valor cercano al billón de dólares acaba pudriéndose en los cubos de basura de los consumidores y minoristas, o estropeándose debido a un transporte y unas prácticas de recolección deficientes" mencionadas por la (ONU, 2023), esto denota unas cifras alarmantes a nivel global.

Ahora al acotarlo en el entorno nacional, se evidencia que Colombia produce 11,6 millones de toneladas anuales de residuos sólidos y se estima que para el año 2030, se dé un aumento hasta los 18,74 millones teniendo en cuenta el incremento

en la población del país. De esta cantidad sólo el 17% se recupera y el 83% termina en los rellenos sanitarios del país (Plan Nacional de Desarrollo, 2020). Así pues, se reconoce que el enfoque del ODS 12 en Colombia promete un entorno llamativo en el cual se puede establecer una oportunidad de alto valor y con muchas opciones que permitan la conformación de una empresa a través de la cual se pueda aportar soluciones y servicios que disminuyan el impacto negativo que genera el desarrollo de las actividades de producción en el sector de alimentos (Biel, 2016).

En consecuencia, de lo anterior, se concibe el plan de negocio para la creación de una empresa centrada en ofrecer soluciones y servicios que permitan mejorar los procesos en la cadena de suministro y producción de las empresas medianas de Bogotá enfocadas en el sector de alimentos y se brinde una experiencia de valor a cada cliente acorde a las necesidades de cada uno, fomentando así una cultura sostenible en las industrias de alimentos que tienen presencia en la ciudad de Bogotá

### **3.1 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo:**

Según lo expresado en (Alcaraz, 2011) se tienen varias clases de objetivos los cuales permiten que el plan de negocio de la empresa tenga metas claras en cada una de las áreas que la componen, estos son objetivos de Mercado, objetivos del área de producción, objetivos de la organización y objetivos financieros.

#### **3.1.1 Objetivos de Mercado**

##### **3.1.1.1 Corto plazo. (1 a 2 años)**

- Establecer la presencia de la empresa en mercado local de Bogotá mediante estrategias de marketing y publicidad efectivas.
- Desarrollar una cartera de clientes amplia y satisfecha mediante la prestación de servicios de asesoría, consultoría, formación y capacitación personalizados de alta calidad.

### **3.1.1.2 Mediano plazo. (3 a 5 años)**

- Consolidar la presencia de la empresa en el mercado local y ampliar la cartera de clientes a nivel nacional mediante la expansión geográfica.
- Diversificar y brindar nuevos servicios para atraer y fidelizar a los clientes.
- Fomentar la sostenibilidad empresarial por medio de la creación de alianzas y redes de trabajo empresariales para soluciones innovadoras.

### **3.1.1.3 Largo plazo. (5 a 10 años)**

- Lograr el liderazgo de mercado en la prestación de servicios de asesoría, consultoría, formación y capacitación de las empresas en el campo de la sostenibilidad empresarial.
- Ampliar la presencia de la empresa a nivel internacional y alcanzar reconocimiento como una empresa referente en el ámbito de la sostenibilidad empresarial.

## **3.1.2 Objetivos de producción**

### **3.1.2.1 Corto plazo. (1 a 2 años)**

- Implementar un sistema de gestión de calidad en los servicios, asegurando altos estándares de entrega y satisfacción del cliente.
- Establecer procesos eficientes y rentables para la prestación de servicios, optimizando los recursos y minimizando los tiempos de entrega.

### **3.1.2.2 Mediano plazo. (3 a 5 años)**

- Integrar prácticas de consumo y producción sostenible en las operaciones internas, reduciendo el consumo de recursos naturales y minimizando los residuos generados.
- Mejorar continuamente los procesos de prestación de servicios, utilizando tecnologías innovadoras y automatización para aumentar la eficiencia y la calidad.

### **3.1.2.3 Largo plazo. (5 a 10 años)**

- Obtener certificaciones reconocidas en sostenibilidad y calidad, como ISO 14001 e ISO 9001, como prueba del compromiso con la excelencia en la producción y prestación de servicios.
- Investigar y adoptar nuevas tecnologías y prácticas avanzadas de producción sostenible, para lograr posicionamiento como un referente en la implementación del ODS 12 en el sector de alimentos.

### **3.1.3 Objetivos de organización**

#### **3.1.3.1 Corto plazo. (1 a 2 años)**

- Construir un equipo multidisciplinario de profesionales altamente capacitados en sostenibilidad y conocedores de la industria de alimentos.
- Establecer una cultura organizacional basada en la sostenibilidad, promoviendo la responsabilidad ambiental y social entre todos los miembros del equipo.

#### **3.1.3.2 Mediano plazo. (3 a 5 años)**

- Fomentar el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados, brindando oportunidades de capacitación y formación en sostenibilidad.
- Establecer políticas de equidad de género y diversidad en la organización, promoviendo la inclusión y la igualdad de oportunidades.

#### **3.1.3.3 Largo plazo. (5 a 10 años)**

- Lograr ser un empleador de elección en el sector, atrayendo y reteniendo talento destacado en sostenibilidad y la industria de alimentos.
- Establecer mecanismos de participación y comunicación efectiva en toda la organización, fomentando la colaboración y el intercambio de conocimientos en relación con el ODS 12 y la sostenibilidad.

La estructuración del plan de negocios se llevará a cabo con un enfoque holístico y sostenible, considerando aspectos técnicos, organizacionales, legales y financieros. Además, para tener mayor enfoque y asertividad frente al servicio que se va a ofrecer, se realizó un estudio de mercado y de validación para asegurar que

la propuesta de valor sea relevante y efectiva, con estas acciones se busca garantizar la viabilidad y el éxito del negocio.

### **3.2 Descripción de productos o servicios**

Para generar impacto en las empresas medianas del sector de alimentos en la ciudad de Bogotá, este plan de negocio de la creación de empresa cuenta con tres servicios especializados y muy esenciales para ayudar a las organizaciones a adoptar prácticas de consumo y producción sostenibles. Con estos servicios se brindarán soluciones personalizadas y estratégicas que aborden los desafíos específicos que enfrentan las empresas en relación con el ODS 12. A continuación se mencionan los servicios contemplados por la empresa.

#### **3.2.1 Asesoría:**

Las empresas medianas requieren acompañamiento para el desarrollo de estrategias específicas que les permitan alinear sus objetivos comerciales con los principios del ODS 12. Esta asesoría plantea las recomendaciones, sugerencias y consejos con los cuales se guiarán a los clientes en la identificación de oportunidades de mejora en sostenibilidad ambiental en la cadena de suministro y producción de la empresa.

#### **3.2.2 Consultoría:**

Las empresas pueden beneficiarse de soluciones especializadas para comprender y adoptar prácticas de producción y consumo responsables, alineadas con el ODS 12. Este servicio será de forma personalizada y enfocada en las necesidades de los clientes para implementar prácticas sostenibles en la cadena de suministro y producción, generando valor agregado y mejorando la participación sostenible de los mismos al implementar metodologías que generen un cambio en **sus procesos internos.**

#### **3.2.3 Formación y capacitación:**

Muchas empresas medianas pueden carecer de conocimientos y recursos para implementar prácticas sostenibles. Ofrecer programas de capacitación y

formación en temas enfocados al cumplimiento de las metas propuestas en el ODS 12, les permitiría adquirir las habilidades necesarias para integrar la sostenibilidad en sus procesos de producción y consumo, con herramientas como cursos y talleres prácticos para el personal de la empresa, mejorando el compromiso de sus colaboradores a través de la implementación de las prácticas sostenibles.

El nombre del plan de negocio para la creación de empresa es ESC (Enterprise Sustainability Consulting), la cual inicialmente se proyecta como microempresa debido a lo dispuesto en la Ley 905 de 2004 y el Decreto 1074 de 2015 donde se define que una microempresa es aquella que tiene menos de 10 empleados y sus activos totales no superan los 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Esta idea de negocio se consolidará en Bogotá considerando que es la primera ciudad en la que se tendrá presencia; pero se prevé extender a otras ciudades principales, pero se mantendrá como sede principal la establecida en Bogotá.

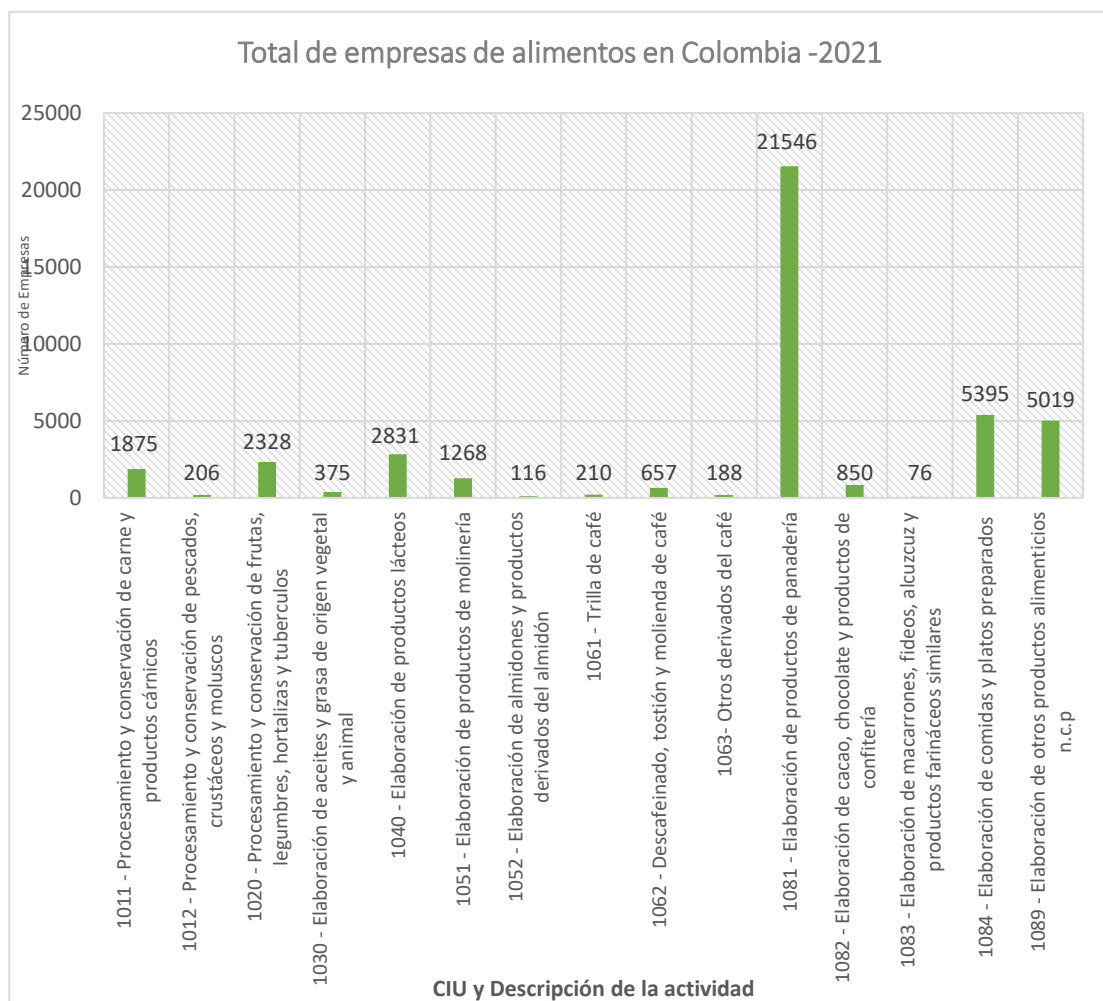
#### 4 Análisis del Sector de Alimentos

En Colombia en 2022 el número de empresas registradas del sector de la industria de alimentos fue 42.940 empresas, según la ANDI. Este sector en 2022 aportó al PIB manufacturero \$21,9 billones y llegó a más de 120 países.

Cálculos, Cámara de la Industria de Alimentos. (ANDI Mas País, 2023)

**Figura 9**

*Número de empresas del sector de la industria de alimentos 2021*



Fuente: Elaboración propia, basado en RUES – Confecámaras 2021.

(Notas 1 y 2).

**Notas:**

1: En esta gráfica se incluyen solamente los códigos CIU en los cuales la Cámara de la Industria de Alimentos ejerce vocería y representación.

2: Otros sectores no incluidos que hacen parte del sector de alimentos desarrollados por la industria son los indicados en la **Tabla 1**.

**Tabla 1**

*Cámara de la Industria de Alimentos*

<b>CIU</b>	<b>Descripción de actividad</b>
1071	Elaboración y refinación de azúcar
1072	Elaboración de panela
1090	Elaboración de alimentos preparados para animales
1101	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas
1102	Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas
1103	Producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas
1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y de otras aguas embotelladas

Fuente: Elaboración propia, basado en RUES – Confecámaras 2021. Cálculos, Cámara de la Industria de Alimentos.

Esta Industria en Colombia representa el 3% del PIB, de acuerdo con datos del DANE y según la Superintendencia de Sociedades genera aproximadamente 650mil empleos (econexia, 2023).

Del total de ingresos mensuales de los hogares colombianos, el 35.2% se destinó a alimentos de la canasta de alimentos. Otro dato importante es que el 34% de los materiales de envases y empaques puestos en el mercado, vienen de 80 empresas del sector de alimentos (La República, 2021).

La industria de alimentos en Colombia está sujeta a regulaciones y normativas para garantizar la seguridad alimentaria y la calidad de todos los productos que comercializan. El organismo encargado de supervisar la industria de alimentos es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

Cada vez más Colombia se posiciona como un país con gran potencial productivo y se proyecta como un proveedor agroalimentario para el mundo entero. Esto debido a su disponibilidad de tierras adecuadas para producción agrícola, diversidad climática y disponibilidad de agua (Mas Colombia, 2023).

#### 4.1 Aspectos clave de la Industria de alimentos en Colombia

Existen 4 aspectos clave que la industria de alimentos en Colombia debe tener en cuenta:

##### **Figura 10**

*Aspectos clave en la Industria de Alimentos de Colombia*



Fuente: Elaboración propia a partir de (econexia, 2023)

- **Automatización de manufactura:** la nueva generación de trabajadores ya no busca un empleo para toda la vida, es por esto que las empresas deben hacer inversión en tecnología de Industria 4.0, para reemplazar la mano de obra y automatizar las tareas repetitivas que requerían la presencia humana.

- Rápida Innovación de alimentos: Debido al aumento de precios y a la escasez de materias primas e insumos, algunas empresas startups han empezado a buscar y ofrecer soluciones como carnes de laboratorio, alimentos alternativos, lácteos sintéticos y han demostrado alta innovación, por lo que la industria de alimentos y bebidas debe acelerar su ritmo de innovación de alimentos.
- Agilidad y reducción de costos en la cadena de suministros: por el cambio climático extremo, la inflación en los precios de insumos, la industria de alimentos debe anticiparse de forma ágil para diversificar su portafolio de proveedores, con el fin de evitar el impacto de posibles desabastecimientos y de esta manera poder garantizar optimización en la producción y operación fluida.
- Sostenibilidad y transparencia: Las empresas deben apostarle a la automatización y otras fuentes de suministro de producto, para reducir gastos de agua, energía y minimizar el desperdicio de alimentos y materiales. De la misma manera en toda la cadena de suministro, la transparencia es una prioridad y junto a la sostenibilidad se vuelven foco del gobierno y el estado (econexia, 2023).

La industria de alimentos en Colombia ha demostrado grandes esfuerzos en la implementación de acciones que aportan a la sostenibilidad y entre ellas sobresalen las relacionadas con el ODS 12, cuyo beneficio no solo se refleja en las compañías que han participado, sino que también estas empresas están logrando un impacto positivo social, económico y ambiental en el país. De acuerdo con la revista (La República, 2021), algunas empresas grandes de este sector que han realizado aportes interesantes al cumplimiento del ODS 12, son Pepsico, Ramo, Nestle, entre otras:

**Figura 11**

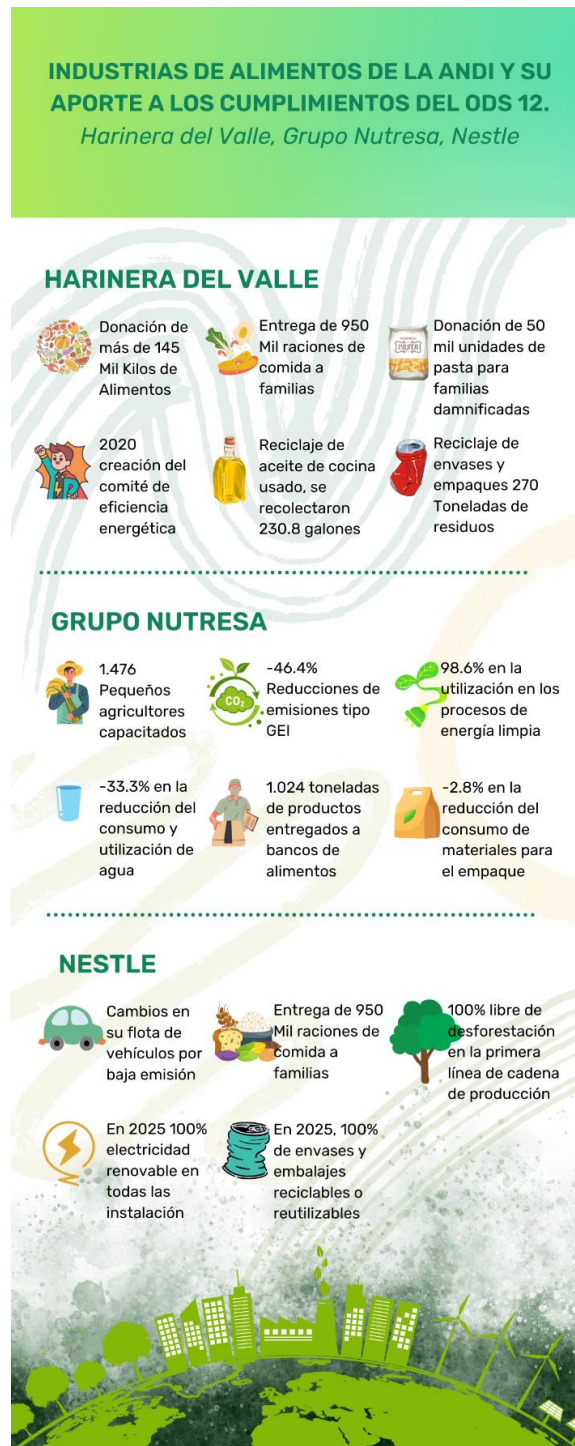
*Infografía de cumplimiento del ODS 12 por industrias de la ANDI parte 1*



Fuente: Elaboración Propia basada en Infografía de (La República, 2021).

**Figura 12**

*Infografía de cumplimiento del ODS 12 por industrias de la ANDI parte 2*



Fuente: Elaboración propia basada en la Infografía de (La República, 2021).

Para lograr estos avances de sostenibilidad, las grandes empresas del sector requieren de un gran compromiso e inversión, para fortalecer las capacitaciones e implementar nuevas tecnologías y programas que logren implementar procesos de sostenibilidad en toda la cadena productiva.

Por ejemplo, existen casos de grandes empresas que pueden servir de inspiración para las medianas y pequeñas empresas, ya que estas muestran resultados muy importantes frente al impacto positivo que están generando en el ámbito ambiental, social y económico. Un ejemplo de empresa es Postobón S.A. quien en el año 2022 recibió un reconocimiento a las buenas prácticas de desarrollo sostenible y fue el ganador de la categoría empresarial por su práctica “Programa de Economía Circular Postobón”, aportando al ODS 12 “Producción y consumo responsables”.

**Figura 13**

*Reconocimiento a las buenas prácticas de desarrollo sostenible – Postobón S.A*



Fuente: Tomado de (Pacto Global Red Colombia, 2022)

Este premio evidencia los esfuerzos de Postobón para encontrar nuevas alternativas de manejar adecuadamente los materiales de envase y empaque,

fortalecer la cadena de reciclaje, reducir el uso de materias primas, dar mayor valor a los materiales para poder recuperarlos y que puedan ser incorporados de nuevo en la cadena del ciclo productivo, maximizando el aprovechamiento de estos.

Para lograr que las medianas y pequeñas empresas inicien la búsqueda de nuevas alternativas para aprovechar, clasificar y reutilizar los materiales, se debe iniciar por adquirir capacitación y formación en términos de sostenibilidad y así entender cuáles son los beneficios y las ventajas que les traería a sus empresas el hecho de poder implementar iniciativas sostenibles.

Las empresas medianas y pequeñas tienen un reto aún más grande, pues a diferencia de las grandes empresas, estas pueden carecer de capital suficiente, para poder invertir en capacitación e implementación de nuevas tecnologías que les permita aportar y mejorar la sostenibilidad en sus procesos, limitando el mejoramiento para lograr un impacto positivo social, económico y ambiental.

En Bogotá hay 8.944 empresas de alimentos, entre las cuales se identifican por tamaño grandes, pequeñas y medianas (pymes). Además, cuenta con una cadena de suministro que integra a productores, distribuidores, mayoristas, minoristas y puntos de venta en toda la ciudad y la región, lo que muestra una gran oportunidad en movilizar a estas empresas para que en toda la cadena de suministro se puedan implementar iniciativas de sostenibilidad.

Debido a lo anterior las empresas pequeñas y medianas de alimentos aún tienen un gran terreno para poder avanzar en capacitación, formación e intervención en sus procesos productivos, para implementar herramientas costo efectivas que eleven su posicionamiento sostenible y las haga más competitivas.

#### **4.2 Actuación de las consultoras en sostenibilidad para el sector de alimentos**

Existen en Colombia y en Bogotá empresas consultoras en sostenibilidad que se dedican a brindar servicios de identificación de oportunidades sostenibles en las empresas, comprensión de cumplimiento de leyes y entornos laborales aplicables a su sector, identificación de eficiencia y ahorro de costos a través de prácticas sostenibles y asesoría para fortalecer la capacidad de las empresas para acceder a fondos y oportunidades de mercado.

En este contexto la consultoría se ha vuelto un aliado valioso para las organizaciones, pues con su servicio las empresas pueden identificar fortalezas, debilidades, identificar medidas preventivas y correctivas que les ayude a mejorar los procesos productivos en términos de sostenibilidad y así mejorar su nivel de competitividad frente al mercado.

Por lo anterior se logra identificar que existe un gran valor agregado que ofrecen las empresas consultoras en sostenibilidad, pues estas pueden ofrecer un enfoque estratégico y valioso para las empresas medianas que ayuden a mejorar su desempeño ambiental, social y económico. Si las empresas medianas logran adoptar estas prácticas sostenibles, lograrán construir una ventaja competitiva sólida para contribuir al desarrollo sostenible global a largo plazo.

En este sentido se plantea un análisis de la competitividad de las empresas consultoras de sostenibilidad, enfocando su servicio en las empresas medianas del sector de alimentos de la ciudad de Bogotá; para identificar los principales retos a los que se enfrentan las nuevas empresas de consultoría que quieren ser posicionadas en el mercado.

### Figura 14

#### Fuerzas de Porter



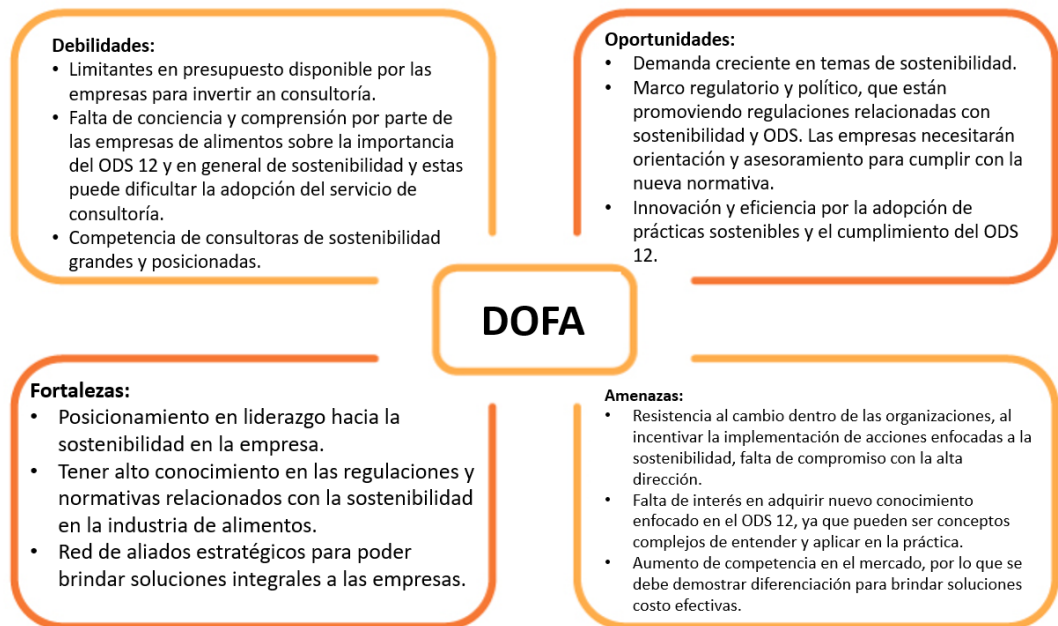
Fuente: Elaboración propia adaptado de Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Analizando las fuerzas de Porter que impactan el negocio de consultoría de sostenibilidad en la industria de alimentos en Bogotá, se evidencia que, si bien puede existir alta competencia de empresas consultoras en sostenibilidad, son pocas las que se enfocan en un solo ODS, identificándose este punto como un diferencial en el servicio que se desea ofrecer; ya que si la consultoría se enfoca únicamente en el ODS 12, esto permitirá que el foco del servicio sea más acotado y así se pueda lograr mayores avances que fortalezcan la sostenibilidad de las empresas medianas de Bogotá.

Así mismo, se ha realizado un análisis DOFA, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para desarrollar el plan de negocios de creación de empresa de forma enfocada y asertiva.

**Figura 15**

*Matriz DOFA*



Fuente: Elaboración propia adaptado de (Gutierrez, 2017)

Después de hacer el análisis DOFA, se elaboró la matriz de análisis que se encuentra como anexo Estrategias DOFA, donde se pueden identificar las siguientes estrategias que pueden ayudar a robustecer la propuesta de negocio que se desea ofrecer, para no solo impulsar la sostenibilidad en el país sino apoyar a las empresas para que logren elevar su competitividad, implementando iniciativas costo-efectivas:

- Enfocar esfuerzos para aumentar el crecimiento y posicionamiento en el mercado a través del fortalecimiento de la red de aliados estratégicos para contar con diferentes estrategias de innovación y eficiencia en la adopción de prácticas sostenibles y el cumplimiento del ODS 12 en las organizaciones de alimentos de Bogotá.

- Constante actualización de las normativas y marco regulatorio relacionadas a la sostenibilidad y ODS, para poder ir ajustando los servicios y programas de capacitación y formación.
- A través de las capacitaciones poder mostrar las ventajas y el fortalecimiento de competitividad de las empresas, al implementar prácticas sostenibles de forma innovadora y eficiente, entendiendo y direccionando las acciones de forma personalizada.
- Entender muy bien los cambios en la normativa, para poder dar claridad a las empresas de los beneficios que logran con la implementación de planes de acción de sostenibilidad.
- Lograr tener un programa sencillo y de fácil acceso y comprensión, para que la alta dirección pueda entender las ventajas de la sostenibilidad y pueda implementar una cultura sostenible en su organización.

## 5 Validación e Investigación de Mercado

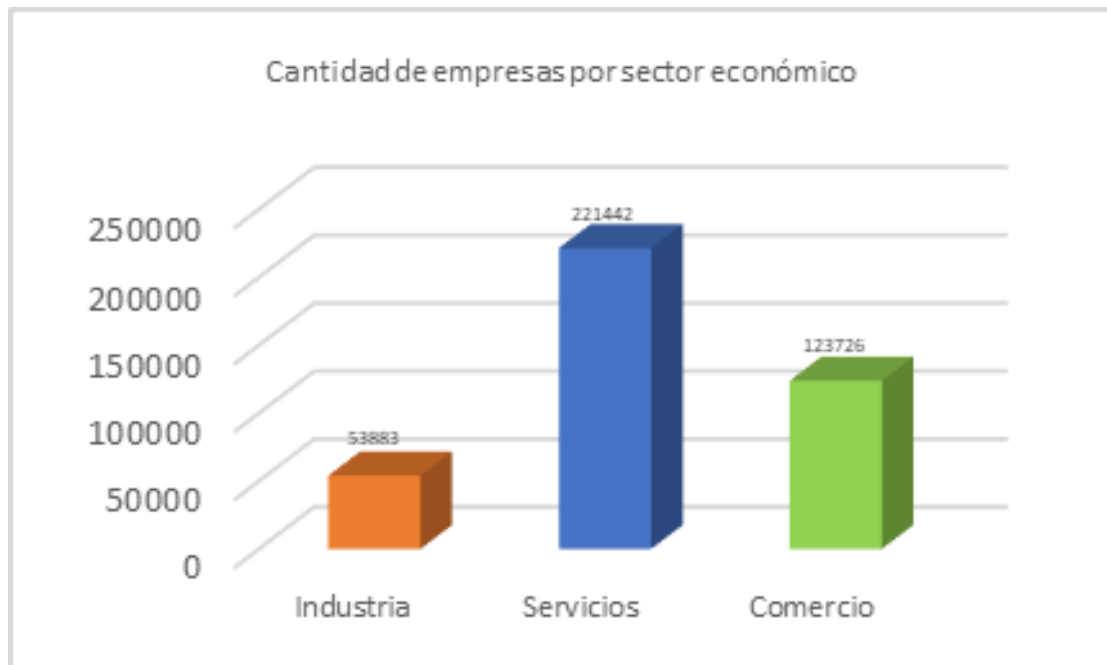
### 5.1 Investigación de mercado

El mercado al que se quiere llegar con este plan de negocio de consultoría del ODS 12 “Consumo y Producción sostenible”, son las empresas medianas de Bogotá, pertenecientes al sector de alimentos.

En Bogotá se registró que entre enero y septiembre de 2023, había 399.051 empresas activas.

**Figura 16**

*Empresas por sector económico en Bogotá*

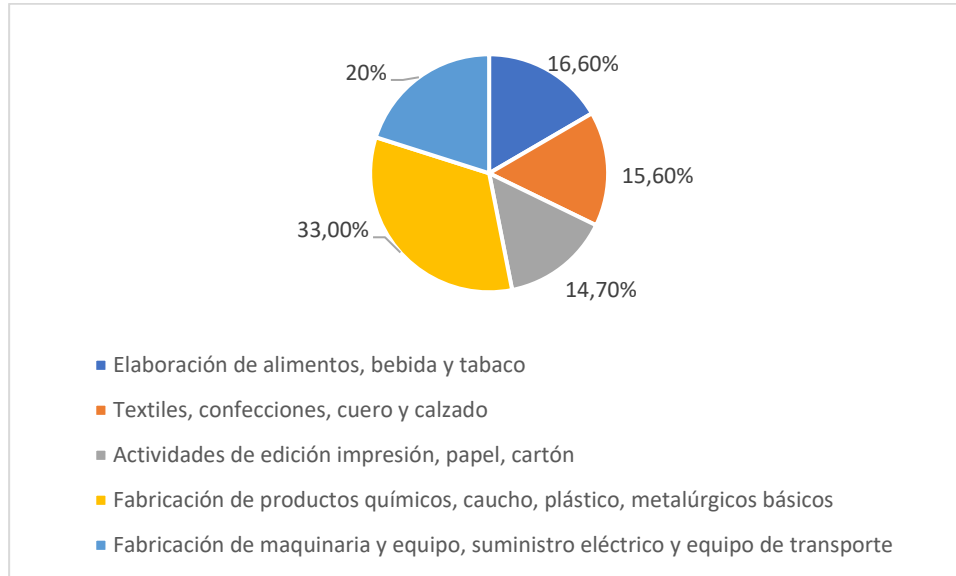


Fuente: Elaboración propia de basada en (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023)

El sector que cuenta con mayor cantidad de empresas es el sector de servicios, luego le sigue comercio y finalmente el sector de la industria.

**Figura 17**

*Distribución Sector Industria Bogotá - 2014*



Fuente: Elaboración propia, a partir de (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2015)

Del sector Industrial en 2014 aproximadamente el 16.6% corresponde a la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, si esta distribución se conserva en la actualidad, se puede inferir que existen aproximadamente 8.944 empresas de alimentos en Bogotá.

En 2021 las industrias manufactureras del sector Industrial fueron las que más aportaron al crecimiento del PIB, pues el sector generó \$25,97 billones en el primer trimestre.

**Figura 18**

*Aporte del sector Industrial al crecimiento del PIB 2021*



Fuente: Imagen tomada de (La República, 2021)

La elaboración de productos de alimentos, bebidas y tabaco tiene una gran contribución al crecimiento del PIB, lo que la hace un sector importante para el país.

Las empresas del sector de alimentos en Bogotá se encuentran clasificadas como micro, medianas, pequeñas y grandes empresas. Su clasificación se define de acuerdo con el Decreto 957 de 05 de junio de 2019, en el cual se describe en el capítulo 13 los “Criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas”. Esta clasificación se define teniendo en cuenta como criterio

exclusivo los ingresos por actividades ordinarias anuales de la empresa y puede variar por sector económico.

**Tabla 2**

*Clasificación de las MIPYMES según sus ingresos por actividades ordinarias anuales*

<b>SECTOR</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>GRANDE</b>
<b>Manufacturero</b>	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.	>1'736.565 UVT
<b>Servicios</b>	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.	> 483.034 UVT
<b>Comercio</b>	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.	> 2'160.692 UVT

UVT: Unidad de Valor Tributario

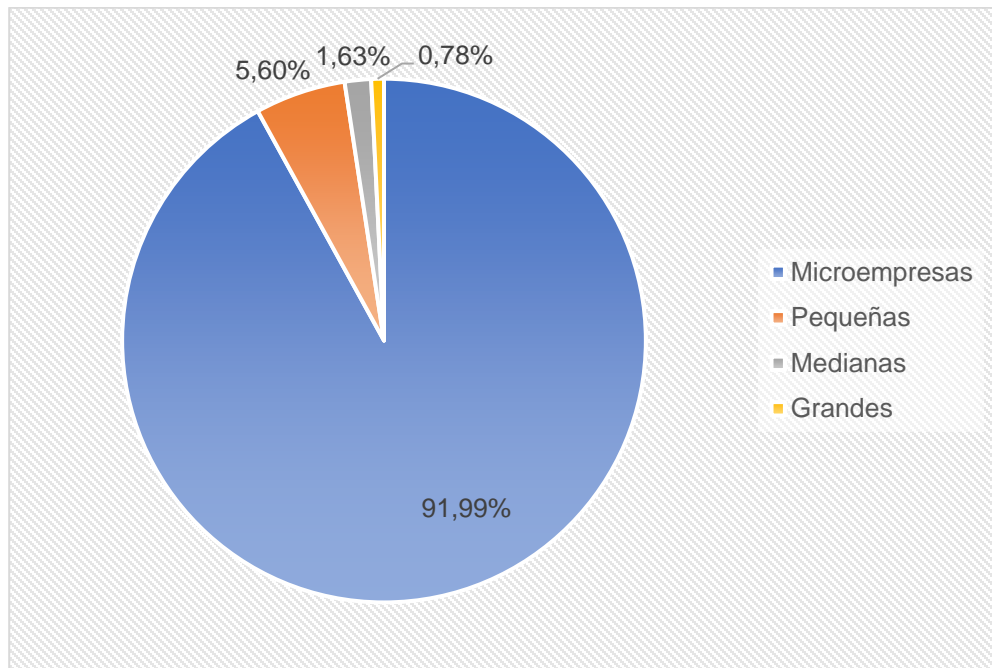
Fuente: Elaboración propia a partir de (Definición tamaño empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande, 2019)

La unidad de Valor Tributario se calcula teniendo en cuenta el dato anual de la inflación y es emitida por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

A continuación, se evidencia la distribución de las 8.944 empresas de alimentos de Bogotá, de acuerdo con la clasificación por tamaño.

**Figura 19**

*Distribución de las empresas de alimentos por tamaño en Bogotá*



**Tabla 3**

*Número de las empresas de alimentos por tamaño en Bogotá*

Tamaño	%	Número de empresas
Microempresas	91.99%	8228
Pequeñas	5.60%	501
Medianas	1.63%	146
Grandes	0.78%	70
Total		8944

Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos propios a partir de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023)

En Bogotá la mayor cantidad de empresas de alimentos son micro, le siguen las pequeñas, las medianas y luego las grandes empresas.

Las MiPymes desempeñan un papel muy importante en el entorno laboral, productivo y económico de Colombia. Su importancia radica en que son una gran fuente de empleo, representan la mayoría de las actividades económicas del país, son las que gestionan la mayor parte de operaciones cotidianas y generan el 40% del PIB nacional.

Si bien las MiPymes son de gran importancia para el país, estas empresas tienen varias desventajas con las que deben sobrellevar su permanencia en el mercado a diferencia de las empresas grandes.

Un número elevado de Pymes hace que la competencia entre ellas sea muy grande, pues miles de empresas pueden estar ofreciendo soluciones similares para el mismo mercado nicho y esta es la principal causa del cierre de las empresas.

A pesar de que el gobierno nacional ofrece diversidad de programas de apoyo y financiación, no todas las empresas pueden acceder a estas ayudas por diferentes motivos, se conoce que el 8% de estas empresas cuenta con apoyo de financiamiento (Moreno, 2023).

Para mejorar la competitividad, estas empresas han identificado la importancia de apostar a la sostenibilidad ya que “En los últimos años, ha habido un cambio hacia una mayor conciencia sobre la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE), y las pymes no pueden ignorar esta tendencia”, explica Silvia Jiménez Crespo, directora del programa de sostenibilidad Retal en (BBVA, 2023).

La implementación de iniciativas sostenibles en las pymes puede mejorar la reputación de la empresa, hacerla más competitiva, mejorar su eficiencia, disminuir costos.

Apostar por la sostenibilidad se ha convertido en un DEBE, pues la sostenibilidad cada vez es más importante para consumidores e inversionistas y su

implementación puede ayudar a generar mayor lealtad del consumidor, mejor valor de marca y mayor atracción y retención de talento.

Los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) puede ofrecer un camino claro para guiar a las Pymes hacia prácticas sostenibles y prácticas más responsables.

En Colombia la forma para medir la participación de las empresas en el cumplimiento de los ODS es por medio de reportes en el SDG CORPORATE TRACKER, que es una plataforma en la cual el sector privado puede registrar las contribuciones que ha hecho frente al cumplimiento de las metas de los ODS definidas por el país.

Entre los años 2018 y 2019, 141 empresas registraron sus reportes y el 54% del total fueron MiPymes, algo muy positivo pues uno de los objetivos que se ha planteado SDG CORPORATE TRACKER, es involucrar a las MiPymes en la sostenibilidad y el desarrollo sostenible.

Todas las acciones que las empresas reportaron en sus registros estuvieron enfocadas en las tres dimensiones de la sostenibilidad: ambiental, social y económico (Montoya, Taborda, & Valencia, 2022).

De acuerdo con el tercer informe voluntario del país denominado “ACELERAR LA IMPLEMENTACIÓN PARA UNA RECUPERACIÓN SOSTENIBLE” de 2021 (DNP, 2021), al evaluar el ODS 12 en las organizaciones que participaron en este proceso se puede resumir los siguientes avances y oportunidades de la implementación de iniciativas sostenibles en este ODS:

**Tabla 4**

*Metas ODS 12 evaluadas por informe voluntario del país 2021*

<b>Meta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Avance</b>	<b>Observaciones</b>
12.2	Gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales	192,5 millones de m3 de agua fueron recirculados por las empresas.	Al observar la cantidad de agua recirculada respecto al consumo total de agua, esta proporción es de solo el 0,72 % entre 2018 y 2019, lo cual representa un reto para lograr una gestión sostenible del recurso hídrico.
12.5	Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización	El 20 % de las empresas manifestaron reciclar insumos para reutilizar en el proceso productivo, mientras que el 49 % reportaron implementar un sistema de gestión de residuos para minimizar los impactos negativos en el medio ambiente.	Entre 2018 y 2019 el 25,1 % de las empresas aplicaron planes de reciclaje, 14,5% reúso, mientras que el 22,4 % utilizó separación en la fuente, y el 16,1% emplearon medidas para reducir residuos.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Acelerar la implementación para una recuperación sostenible: Reporte Nacional Voluntario 2021, 2021)

Se evidencia una gran oportunidad para gestionar correctamente el uso eficiente del agua, como recurso natural vital para la vida; generando valor en la cadena de consumo y producción, a través de la optimización, el intercambio, reciclaje y regeneración de agua, energía y materiales. Logrando lo anterior se puede pensar en que las empresas puedan pasar de una economía lineal a una economía circular.

Otra meta relevante que se identifica es la 12.6 “alentar a las empresas, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes”, ya que por medio de estos reportes se obtienen las mejores prácticas de transparencia y rendición de cuentas.

Si se hace un análisis de las empresas del sector de alimentos en Bogotá, se puede decir que estas empresas en general tienen una gran oportunidad en términos de implementación de iniciativas asociadas al ODS 12, ya que en esta industria se evidencian actividades que pueden impactar negativamente el ambiente, la economía y la sociedad. Algunos impactos negativos son:

**Tabla 5**

*Actividades con impacto negativo en las 3 Dimensiones de la sostenibilidad en Bogotá*

Impacto	Descripción	Ambiental	Social	Económico
Contaminación del agua	Durante la elaboración de los alimentos se generan residuos líquidos contaminados y si no son bien tratados afectan la calidad del agua que se vierten a los ríos, lagos, etc.	X	X	X

Impacto	Descripción	Ambiental	Social	Económico
Contaminación atmosférica	Las calderas utilizadas en los procesos productivos son la principal fuente de emisiones atmosféricas, pues su operación genera contaminantes particulados como óxidos de carbono, de nitrógeno y de azufre.	X	X	X
Contaminación del suelo	El vertimiento de las aguas contaminadas y residuos sólidos sobre el suelo puede causar desbalance de nutrientes, acumulación de sustancias tóxicas, contaminación de las aguas subterráneas y pérdida de fertilidad.	X	X	X
Afectación de la flora y la fauna	El vertimiento de las aguas contaminadas en ecosistemas acuáticos puede alterar las formas de vida en este lugar y pueden causar la muerte de algunas especies y desencadenar	X	X	X

<b>Impacto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ambiental</b>	<b>Social</b>	<b>Económico</b>
	alteraciones en el equilibrio ecológico.			
Agotamiento del recurso hídrico	Algunas de las etapas del proceso de elaboración y producción de alimentos, pueden requerir altas cantidades de agua.	X	X	X
Afectación de la salud por riesgos laborales	La mayoría de las actividades económicas del sector de alimentos, de acuerdo con los riesgos laborales, se clasifican en medio-alto.		X	X
Afectación de la comunidad	Debido al impacto negativo de aguas contaminadas, vertimientos y suelos contaminados, las comunidades aledañas a las empresas de alimentos, pueden verse afectadas, ya que las comunidades pueden adquirir enfermedades.		X	X

Impacto	Descripción	Ambiental	Social	Económico
Afectación sobre los consumidores	Por el tipo de insumos que manipulan las empresas de alimentos, pueden representar un alto riesgo para la salud pública, si no se manipula con estricto cuidado e higiene.		X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cardenas, 2019)

Estos impactos ambientales, sociales y económicos son tenidos en cuenta sin considerar la implementación de medidas de prevención, corrección y mitigación que en muchas ocasiones son llevadas a cabo por varias empresas de las industrias de alimentos, pero que son poco documentadas.

Teniendo en cuenta los impactos negativos ambientales, sociales y económicos que las empresas de alimentos pueden causar en el mundo en que vivimos, se identifica una gran oportunidad para poder ofrecer un servicio de capacitación, fortalecimiento y seguimiento en implementación de iniciativas sostenibles que mitiguen estos impactos negativos.

## 5.2 Validación a través de herramienta de recolección de datos tipo encuesta

Para iniciar este proceso de concientización, educación y actualización de conceptos e iniciativas sostenibles a nivel industrial, se elige a Bogotá como ciudad principal para empezar con este plan de negocio de creación de empresa consultora en ODS 12.

Para acceder a los datos de las empresas de alimentos de Bogotá, se hizo la búsqueda y compra de una base de datos de la cámara y comercio de Bogotá, en donde se identificaron el total de empresas de alimentos medianas (146) ubicadas en Bogotá.

De la base de datos de la cámara y comercio se tomó el número de empresas medianas y se calculó la muestra de las empresas que se debían encuestar para hacer un diagnóstico de sostenibilidad y entender muy bien la oportunidad del plan de negocio de la creación de la empresa consultora del ODS 12.

### Figura 20

*Calculadora de muestra para la elaboración de la encuesta*

**Calculadora de muestra**

Nivel de confianza:  95%  99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Fuente: Pantallazo (QuestionPro, 2023)

Se elige un nivel de confianza de 95% que indica un porcentaje de estimación certero y un margen de error del 15% para poder lograr el mínimo de encuestas que puedan ser relevantes como una muestra representativa de 29 encuestas.

Partiendo de la base que este trabajo es de carácter exploratorio, tiene como objetivo plantear el plan de negocio para la creación de empresa consultora en el ODS 12, para ayudar a las empresas medianas de alimentos de Bogotá en la implementación de iniciativas sostenibles que aporten a las metas del país. Para eso se realizó una encuesta sencilla que ayude a identificar la oportunidad de negocio en este tipo de empresas buscando conocer necesidad, intereses, debilidades y problemas actuales de las empresas de alimentos relacionados con la implementación de iniciativas sostenibles en dichas empresas. Las preguntas se formularon para hacer un diagnóstico específico de cómo están las empresas actualmente, frente a la implementación de iniciativas enfocadas en el ODS 12 y el cumplimiento de sus indicadores más relevantes en esta industria.

Con los resultados de las encuestas se pretende identificar las iniciativas sostenibles que las empresas están implementando actualmente y conocer las falencias que tienen, para poder identificar la oportunidad frente al servicio que se prestará a través del plan de negocio de consultoría y poder ofrecer un servicio integral que le permita a las organizaciones transformarse para lograr mayor supervivencia en el tiempo, mayor competitividad, disminución de costos de producción, acceso a nuevos mercados y mejorar la cadena de suministro.

Este servicio está enfocado en lograr implementar iniciativas enfocadas en los tres pilares de la sostenibilidad:

**Tabla 6**

*Factores para impulsar la sostenibilidad empresarial*

FACTORES	DESCRIPCIÓN
<b>Económico</b>	Propone encontrar el equilibrio entre los costos de producción con materiales ambientalmente amigables, menos o nada contaminantes. Se invita a

FACTORES	DESCRIPCIÓN
	aplicar el concepto de la economía circular que se resume en: reutilizar, reducir y reciclar.
<b>Social</b>	Habla de garantizar temas como la justicia <b>social</b> , <b>cohesión social</b> , <b>calidad de vida</b> y mejores oportunidades en la generación de riqueza, para los afectados directa o indirectamente con la labor de las organizaciones.
<b>Ambiental</b>	Este factor habla de la huella ecológica que se genera con la producción de las materias primas y los procesos para su elaboración. Se propone que la <b>explotación de los recursos sea menor</b> a la cantidad los que se reponen y su uso racional.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pymas, 2023)

La encuesta realizada a las empresas medianas de alimentos de Bogotá se hizo a través del formulario indicado en el Anexo Preguntas y respuestas encuesta diagnóstico de sostenibilidad empresas de alimentos de Bogotá.

A continuación, se compartirán las respuestas a las 11 preguntas de la encuesta realizada a las 29 empresas:

### 5.3 Preguntas y respuestas

#### 5.3.1 ¿Actualmente su empresa genera acciones y prácticas en pro de la sostenibilidad? indique cuales.

Dentro de las respuestas afirmativas a esta pregunta, 20 empresas actualmente implementan prácticas sostenibles que se han clasificado de la siguiente manera:

**Tabla 7**

*Respuestas de prácticas sostenibles en empresas encuestadas*

<b>IMPACTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* El aceite luego de ser usado se llama a una empresa certificada para su recolección.</li><li>* Se entregan los aceites y luminarias usadas.</li><li>* Reutilización de buñuelos no vendidos para hacer tortas, reventa del aceite usado.</li><li>* Reutilización de los residuos de frutas y jarabes para alimentos de ganado.</li></ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Inclusión de personas con discapacidades cognitivas y en situación de vulnerabilidad.</li><li>* Trabajo directamente con cultivadores de frutas y se evita el trato con intermediarios.</li><li>* Certificados RSPO</li><li>* Donación de alimentos procesados a partir de los residuos orgánicos del proceso.</li><li>* Responsabilidad social empresarial con la comunidad</li></ul>

IMPACTO	DESCRIPCIÓN
<b>Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Separación de residuos, ahorro de energía y del recurso hídrico.</li> <li>* Separación y reciclaje de empaques plásticos y cartón.</li> <li>* Tratamiento de agua antes de arrojarla al alcantarillado.</li> <li>* Lavado en seco diario de los freidores (1 vez a la semana con agua).</li> <li>* Uso de la menor cantidad de empaques de alto impacto.</li> <li>* Separación de residuos orgánicos y no orgánicos.</li> <li>* Reciclaje de cartón, plástico y papel.</li> <li>* Uso óptimo de luces LED en toda la planta, y detectores de movimiento en pasillos.</li> <li>* Vinculación de proveedores que realizan actividades de posconsumo, implementación de programas ambientales, voluntariado ambiental.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta <https://bitly.ws/ZUFF>

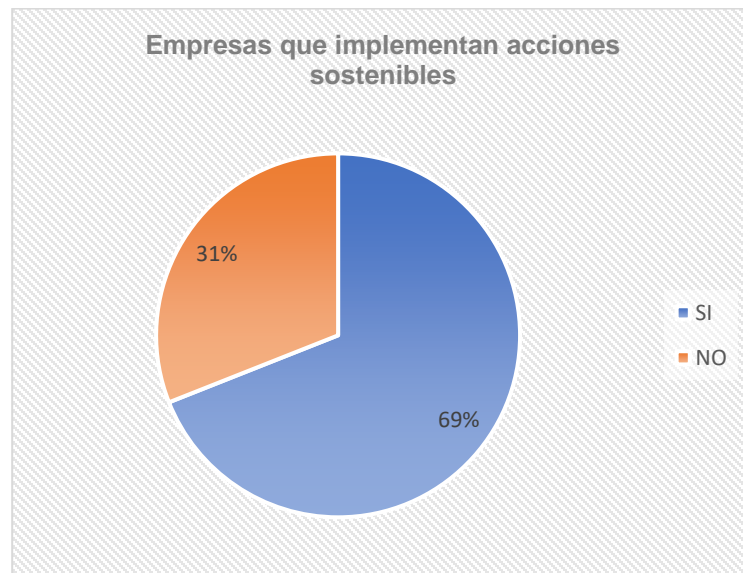
Con las respuestas anteriores se puede observar que 20 empresas actualmente han implementado iniciativas enfocadas en reciclaje de residuos, realizando procesos de prevención, reutilización, aprovechamiento, tratamiento y disposición final.

De esta manera se puede observar que el 69% de las empresas están reduciendo, reutilizando, aprovechando y tratando los residuos en lugar de seguir un proceso lineal de producción y consumo, lo que puede ayudarlos a beneficiarse al

implementar enfoques circulares en sus operaciones de elaboración de productos. Existe el 31% de las empresas encuestadas que todavía no implementan iniciativas de sostenibilidad, esto indica que hay una oportunidad importante de prestación de servicio de consultoría para sugerir actividades sostenibles en las empresas.

**Figura 21**

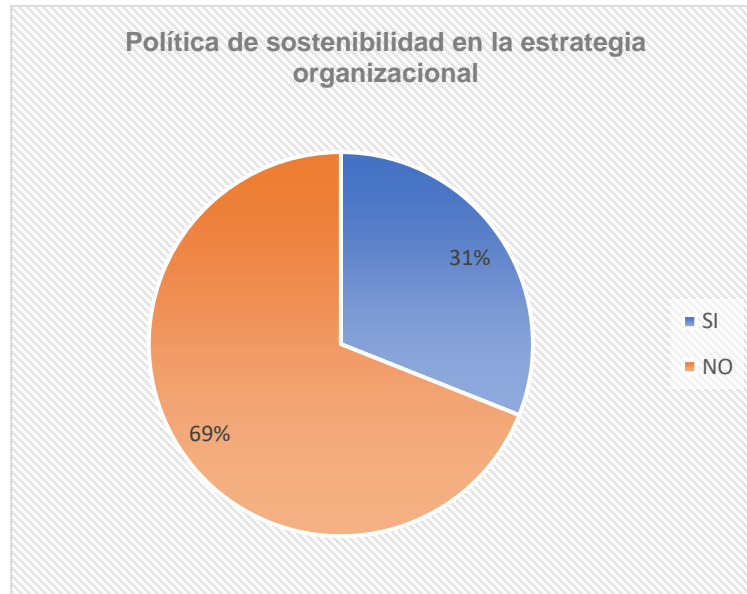
*Empresas con implementación de acciones Sostenibles*



**5.3.2 Indique si en la estrategia organizacional de su empresa se cuenta con una política de sostenibilidad vigente.**

**Figura 22**

*Política de sostenibilidad en la estrategia organizacional*

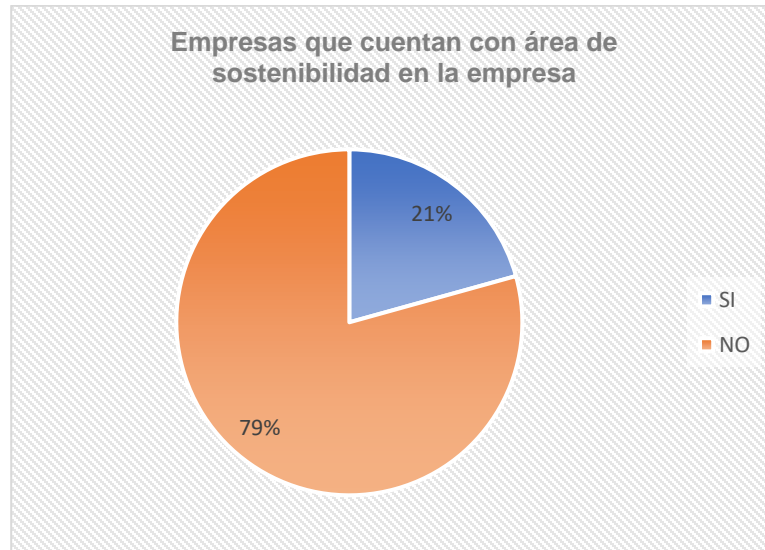


El 69% de las empresas no cuentan con políticas de sostenibilidad en su estrategia organizacional, esto significa que aún hay varias empresas que necesitan empezar a incluir dentro de su estrategia organizacional, políticas que les ayuden a plantear acciones relacionadas con los objetivos de la empresa y su actividad económica. De esta forma las empresas empezarán a tener una visión sostenible y podrán empezar a dirigir sus acciones a implementar iniciativas ambientales, sociales y económicas que contribuyan con la sostenibilidad.

### **5.3.3 ¿Cuenta su empresa con un área dirigida hacia la sostenibilidad?**

### Figura 23

*Empresas que cuentan con área de sostenibilidad en la empresa*



El 79% de las empresas no cuentan con área de sostenibilidad en sus organizaciones.

Algunas de las empresas que no cuentan con área de sostenibilidad indicaron que no saben bien cómo implementar esta área.

Se cree que otro reto para las empresas a la hora de trabajar temas de sostenibilidad, es el recurso humano, pues las empresas creen que se debe crear un área específica para abordar temas de sostenibilidad, pero no siempre es indispensable para iniciar este camino.

El verdadero reto se tiene con la alta dirección, pues es importante que estos asuman un compromiso y trabajen la sostenibilidad desde la estrategia de la compañía, para que esa visión se decante a todos los niveles de la compañía y haya un direccionamiento claro para todos los de la organización (La República, 2023).

**5.3.4 De las empresas que indicaron que sí cuentan con un área de sostenibilidad, indican que el objetivo principal de esta área es:**

- Orientar a la empresa en la búsqueda de ser más sostenible en el transcurso del tiempo.
- Buscar que toda la cadena de suministros conserve pilares de responsabilidad social.
- Desarrollar sostenibilidad transversal a través de la compañía.
- Contribuir a un futuro sostenible
- Garantizar la disminución de los aspectos ambientales negativos.

Por lo anterior se identifica que el 21% de las empresas encuestadas reconocen la importancia de contar con un área enfocada en la sostenibilidad, que le permita identificar áreas en las que puedan integrar varias prácticas sostenibles en sus operaciones diarias. El 79% que no cuentan con área de sostenibilidad son una oportunidad para ofrecerles el servicio de consultoría, para ofrecer apoyo en la evaluación de desempeño actual e identificar estrategias y planes de acción en pro de la sostenibilidad y diseñar programas y políticas sostenibles para empezar a medir su desempeño.

**5.3.5 De las siguientes metas planteadas en el ODS 12, ¿Cuáles le interesaría implementar en su compañía? Teniendo en cuenta que el ODS 12 plantea garantizar modalidades de consumo y producción sostenible.**

- Uso eficiente de los recursos naturales
- Reducción de la pérdida de alimentos en la cadena de producción y suministro.
- Gestión ecológica racional de los productos químicos
- Gestionar correctamente los desechos producidos en la elaboración de producto(s)

- Reducir la generación de desechos mediante actividades de prevención (3R)
- Optimizar la documentación de las prácticas sostenibles de la empresa

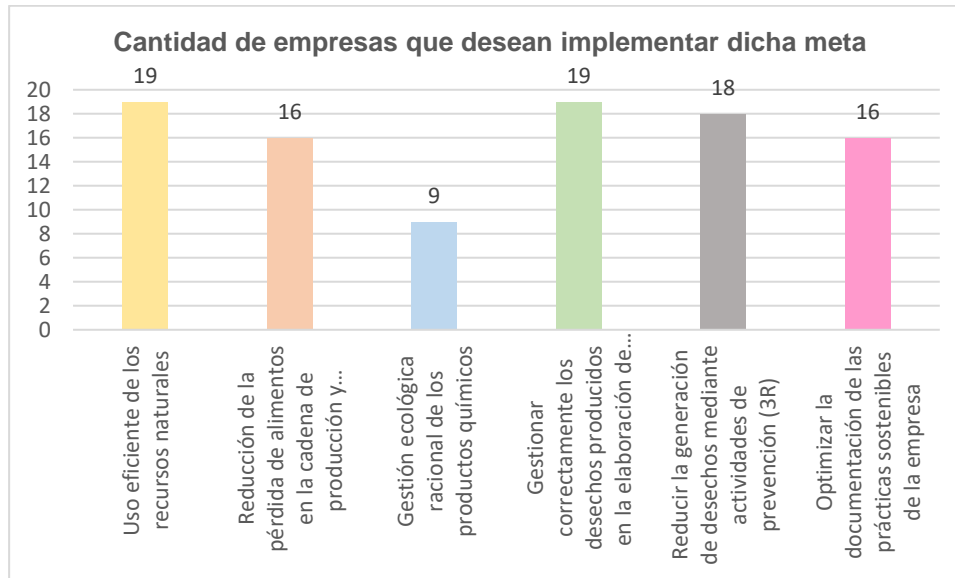
**Tabla 8**

*Implementación de metas del ODS 12 por las empresas encuestadas*

<b>Metas planteadas en el ODS 12</b>	<b>Cantidad de empresas que desean implementar dicha meta</b>	<b>%</b>
Uso eficiente de los recursos naturales	19	66%
Reducción de la pérdida de alimentos en la cadena de producción y suministro	16	55%
Gestión ecológica racional de los productos químicos	9	31%
Gestionar correctamente los desechos producidos en la elaboración de productos	19	66%
Reducir la generación de desechos mediante actividades de prevención (3R)	18	62%
Optimizar la documentación de las prácticas sostenibles de la empresa	16	55%

**Figura 24**

*Cantidad de empresas que desean implementar la meta seleccionada del ODS 12*



De las metas planteadas en el ODS 12, las más relevantes para las empresas encuestadas son el uso eficiente de los recursos naturales, gestionar correctamente los desechos producidos en la elaboración de productos y reducir la generación de desechos mediante actividades de prevención (3R), con una elección del 66%.

La reducción de la pérdida de alimentos en la cadena de producción y suministro, y la actividad de optimizar la documentación de las prácticas sostenibles ocupan un segundo lugar con un porcentaje del 55%.

La meta de gestión ecológica racional de los productos químicos ocupó el último lugar con un 31% de elección.

Estos resultados coinciden con las principales problemáticas identificadas en el sector de alimentos:

- Para poder fabricar alimentos se debe hacer uso de los recursos naturales (Agua, tierra, vegetación, recursos genéticos animales y

vegetales, suelos) y cada vez el aumento de la población demanda mayor uso de recursos, para esto se ha planteado la meta 12.2 que plantea la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

- Actualmente existen malas prácticas en el manejo de desechos y desperdicios, así como el manejo de las aguas residuales generadas por la fabricación de alimentos, para esto se planteó la meta 12.5 que plantea reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
- Pérdida de alimentos por deficiencias en procesos productivos, manejo y almacenamiento, procesamiento de los alimentos y distribución, para esto se planteó la meta 12.3 que plantea reducir a la mitad el desperdicio de alimentos a corte 2030.

Por lo anterior se identifica que las empresas reconocen la importancia de implementar varias acciones para mejorar el impacto ambiental y sostenible desde sus procesos de fabricación de alimentos.

**5.3.6 Teniendo en cuenta su respuesta anterior indique el por qué le interesa implementar esa(s) meta(s):**

Las empresas reconocen varias ventajas y oportunidades que les ofrecería implementar iniciativas sostenibles enfocadas en las metas mencionadas anteriormente, entre los beneficios que se reconocen son:

**Tabla 9**

*Intereses a implementar según la meta del ODS 12*

<b>Beneficios</b>	<b>Descripción</b>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se generarían ahorros al interior de la empresa</li> <li>* Estas acciones pueden beneficiar el bolsillo de la empresa</li> <li>* Presenta mayor interés al momento de ser más eficientes y reducir los consumos, fabricando lo mismo con menos</li> <li>* La reducción del desperdicio genera rentabilidad.</li> <li>* Mejorar la eficiencia de los procesos</li> <li>* Reducción de consumo de suministros, logrando bajar costos.</li> <li>* Muchos clientes exigen tener estas políticas implementadas.</li> <li>* Aumento de la rentabilidad de la empresa.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hacernos responsables del impacto que tenemos en nuestro entorno y mitigarlo al máximo.</li> <li>* Hace parte de la misión y visión corporativa</li> <li>* Realizar una documentación más eficiente de los distintos métodos de manejo sostenible de los procesos de la empresa.</li> <li>* Responsabilidad corporativa. Sostenimiento del negocio en el futuro</li> <li>* Es una forma de garantizar que la empresa sea sostenible en el tiempo.</li> </ul>
<b>Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumplir con las actividades de reciclaje.</li> <li>* Estas acciones pueden beneficiar el planeta.</li> <li>* Aprovechar los subproductos para impactar menos la contaminación.</li> <li>* Aportar más al medio ambiente en todo lo que podamos hacer que se haga un uso racional de los recursos, lo cual se traduce en un mundo menos contaminado para las generaciones futuras.</li> </ul>

Beneficios	Descripción
	* Reducción de impacto ambiental y cumplimiento normativo. * Disminuir impactos ambientales

Estos beneficios están alineados con las oportunidades que ofrece el marco global de la Agenda 2030 para el sector empresarial, al implementar acciones de sostenibilidad en sus organizaciones:

**Figura 25**

*Beneficios de implementación de ODS para las empresas*



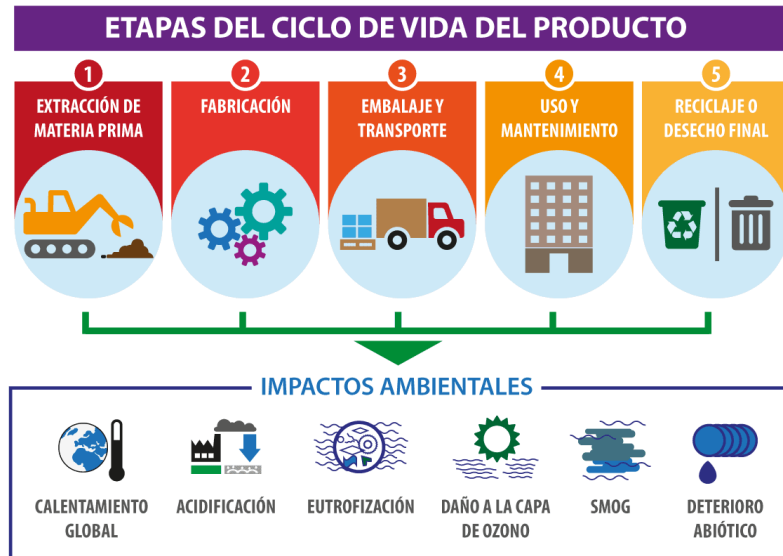
Fuente: Tomado de (Pes, 2019)

**5.3.7 ¿En qué parte del ciclo de vida de su producto considera usted que se relaciona con el ODS12?**

Ciclo de vida de Industria alimentos

**Figura 26**

*Etapas del ciclo de vida del producto*



Fuente: Tomado de (KnaufIndustries, 2023)

Teniendo en cuenta el ciclo de vida de los productos de alimentos, las empresas encuestadas reconocen que el ODS 12 está más relacionado en todo el ciclo de vida (24%), en la etapa de Materias primas, fabricación, disposición final y envases, embalaje con 31%, 17%, 28% y 7% respectivamente.

**Tabla 10**

*Reporte de respuestas a las etapas del ciclo de vida*

Etapa del ciclo de vida	Respuestas	%
Extracción de materias primas	9	31%
Envases y embalaje	2	7%
Fabricación	5	17%
Transporte	0	0%
Uso y mantenimiento	1	3%
Reciclaje y Disposición final	8	28%
Todo el ciclo de vida	7	24%

<b>Etapa del ciclo de vida</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
No sabe no responde	6	21%

Elaboración propia basada en las respuestas

Además, se identifica que ninguna empresa reconoce la oportunidad de implementación del ODS 12 en el transporte de alimentos y el 21% de las empresas que participaron en la encuesta no sabían que contestar frente a esta pregunta.

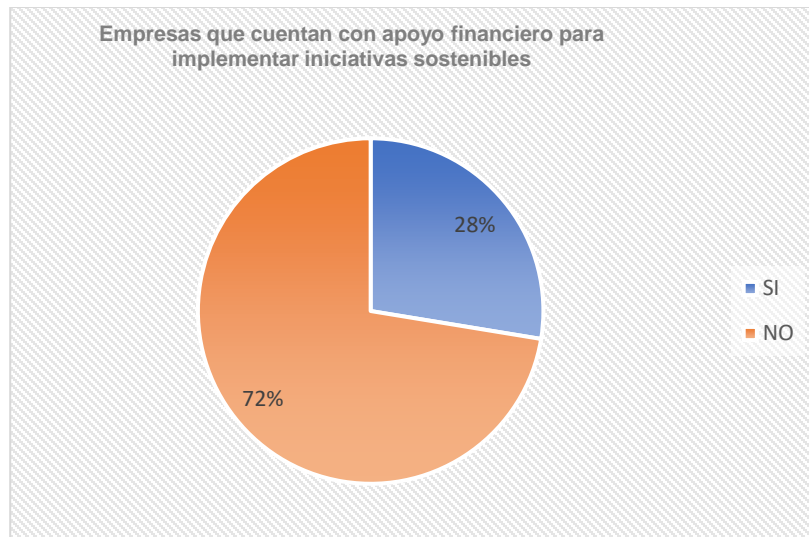
Según Fleitman (2019) teniendo en cuenta que los empresarios suelen tener distintos problemas con su operación o en la administración y no saben qué hacer acertadamente, es muy recomendable acceder a servicios de consultoría (LinkedIn, 2021).

Lo anterior identifica una oportunidad para guiar a las empresas de alimentos hacia las etapas en donde puede empezar a trabajar iniciativas sostenibles que integren todo el proceso del ciclo de vida de los productos.

### **5.3.8 ¿Su organización cuenta con un presupuesto o apoyo financiero para implementar planes de acción que impulsen la sostenibilidad?**

### Figura 27

*Empresas que cuentan con apoyo financiero para implementar iniciativas sostenibles*



El 72% de las empresas no cuentan con apoyo financiero para implementar iniciativas sostenibles, aun así, se analizó anteriormente que varias empresas son conscientes que el implementar acciones sostenibles, esta implementación exitosa puede traer beneficios financieros y de rentabilidad a las empresas. Por lo tanto, aunque en la actualidad no hay apoyo financiero en la mayoría de las empresas, en un futuro muy próximo las empresas pueden empezar a priorizar sus inversiones, eligiendo la sostenibilidad como un equilibrio entre los impactos positivos ambientales y sociales y su economía.

#### **5.3.9 ¿Cuál sería el rango presupuestal de su empresa para implementar programas de sostenibilidad?**

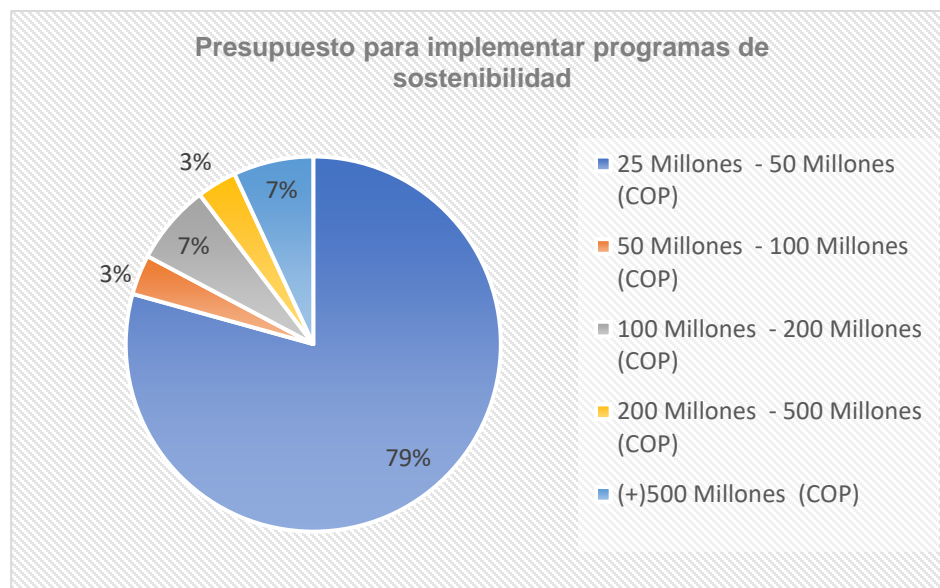
**Tabla 11**

*Rango de presupuesto para adquirir los servicios*

Rango de presupuesto	Empresas	%
25 Millones - 50 Millones (COP)	23	79%
50 Millones - 100 Millones (COP)	1	3%
100 Millones - 200 Millones (COP)	2	7%
200 Millones - 500 Millones (COP)	1	3%
(+)500 Millones (COP)	2	7%

**Figura 28**

*Presupuesto para implementar programas de sostenibilidad*

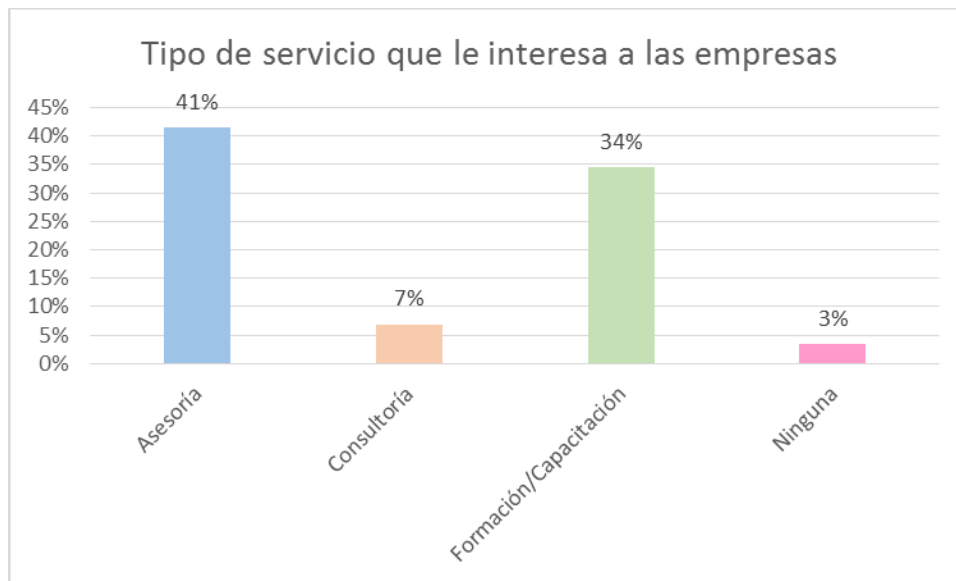


El 79% de las empresas encuestadas están dispuestas a invertir un presupuesto de 25 millones a 50 millones de pesos colombianos, en programas de sostenibilidad. Esto reitera que sí hay un interés en promover iniciativas sostenibles que ayuden a las empresas a lograr cada uno de los beneficios que ofrece la implementación de la sostenibilidad en sus organizaciones.

### 5.3.10 ¿Qué servicio estaría interesado en contratar su organización para promover la sostenibilidad?

**Figura 29**

*Tipo de servicio que le interesa a las empresas*



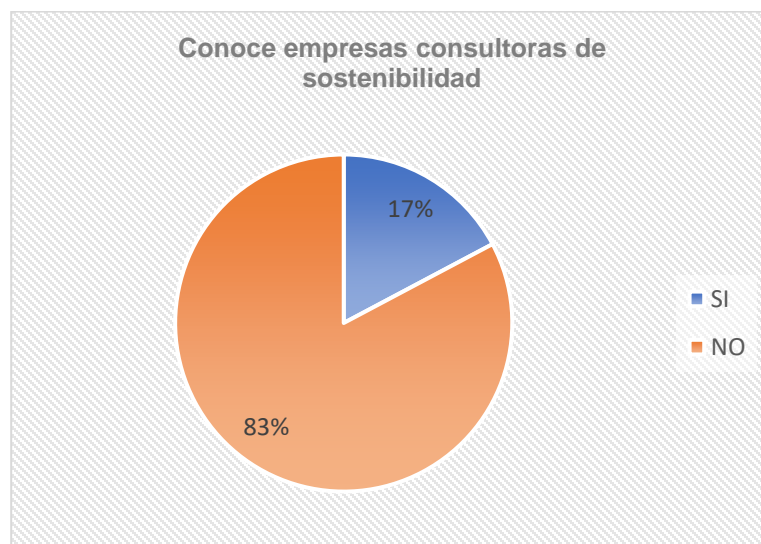
Las empresas están interesadas en adquirir en su mayoría servicios de asesoría y formación/capacitación en términos de sostenibilidad, esto significa que las empresas no están siendo indiferentes ante un mundo amplio de conocimientos en sostenibilidad, pues conocen los beneficios que trae implementar acciones sostenibles en su organización. El 7% de empresas están interesadas en contratar servicio de consultoría, pero dentro de este servicio se puede reforzar el tema de asesoría y formación/capacitación para poder llegar a las necesidades de la mayoría de las empresas.

El servicio de consultoría se vuelve un aliado estratégico para la permanencia de las organizaciones, ya que puede brindar herramientas para responder no solo a las necesidades del mercado, sino que también llegar a prever las necesidades propias de las empresas.

**5.3.11 ¿Conoce alguna organización que se encargue de acompañar, asesorar u orientar a medianas empresas en el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad? ¿Cuál?**

**Figura 30**

*Conoce empresas consultoras de sostenibilidad*



Las empresas que contestaron que sí conocen empresas consultoras de sostenibilidad, listaron las siguientes empresas:

- Manos Verdes
- Ambientalmente de Medellín
- ACERCAR
- Recopack
- RSPO Rountable Sostenible Product Oil

Existe un porcentaje alto (83%) de empresas que no conocen empresas consultoras de sostenibilidad. Esto permite visualizar que la empresa consultora que quiera tener éxito en este sector debe darse a conocer y ser cercana y factible para que las empresas puedan contratar sus servicios.

#### **5.4 Análisis de resultados**

Después de analizar todas las respuestas de la encuesta, se identifican las siguientes oportunidades para llevar a cabo con éxito el plan de negocio propuesto para la creación de una empresa consultora en el ODS 12:

- La mayoría de las empresas encuestadas actualmente ya están implementando acciones sostenibles asociadas a separación y clasificación de residuos, reciclaje, reutilización, responsabilidad social con la comunidad, donación de alimentos procesados a partir de residuos orgánicos de los procesos, tratamiento de agua previo a su disposición final y vinculación de proveedores que realizan actividades posconsumo.
- Aunque hay un gran porcentaje de empresas que no cuentan con políticas ni áreas enfocadas a la sostenibilidad, las empresas reconocen la importancia de contar con iniciativas sostenibles dentro de sus procesos, ya que su implementación puede ayudarles a acceder a una variedad de beneficios como; beneficios económicos asociados a mejorar la rentabilidad, reducción de costos, generación de ahorros, mejora eficiencia de los procesos, beneficios sociales enfocados en robustecer la responsabilidad corporativa para asegurar el sostenimiento del negocio en el tiempo, minimizar los impactos negativos frente al entorno y beneficios ambientales como acciones que favorecen al planeta, reducción de impacto ambiental negativo, cumplimiento normativo y aprovechamiento de subproductos para disminuir la contaminación.
- Las metas del ODS 12 que más relevancia tienen para las empresas de alimentos se encuentran; el uso eficiente de los recursos naturales, gestionar correctamente los desechos producidos en la elaboración de productos, reducir la generación de desechos mediante actividades de prevención (3R) y reducción de la pérdida de alimentos en la cadena de producción y suministro. Estas metas planteadas van de la mano de las

principales problemáticas que se han identificado en la industria de alimentos.

- La mayoría de las empresas reconocen que hay una oportunidad de implementar iniciativas sostenibles en todas las etapas del ciclo de vida de los alimentos. Hay otra cantidad importante de empresas que no tienen claro en qué etapa del ciclo de vida de los alimentos pueden implementar acciones en pro de la sostenibilidad y esto permite visualizar la importancia de fortalecer en las empresas capacitaciones y formación frente al ODS 12 y su relación con todo el ciclo de vida.
- Con base a los diferentes servicios que se pueden ofrecer para fortalecer los conocimientos de sostenibilidad y específicamente del ODS 12, se puede analizar que las empresas están más interesadas en servicios como asesorías, capacitaciones y formación frente a esta temática.
- Finalmente, un gran porcentaje de empresas encuestadas no conocen empresas consultoras en sostenibilidad, aun así, están dispuestas en contar con un presupuesto importante para invertir en programas de sostenibilidad.

## **6 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado**

Para poder llevar a cabo la introducción de la empresa al mercado se contemplará la estrategia y el plan de mercadeo, que atiende a diversos factores como lo son la comunicación, la promoción del servicio frente a clientes potenciales, asignación de campañas promocionales y de precio para impulsar las ventas del servicio; alineando estas consideraciones con los objetivos de mercadeo, los cuales a su vez se construyen para alcanzar los objetivos organizacionales.

En primer lugar, los objetivos de mercadeo se diseñan con la firme intención de guiar y respaldar el crecimiento empresarial frente al mercado seleccionado, centrada en el fortalecimiento sostenible de las medianas empresas productoras de alimentos en Bogotá. A partir de los objetivos de mercado y la categorización de los servicios se plantea cada una de las siguientes acciones atendiendo a un propósito específico y alineando las mismas de manera estratégica con la misión y visión del modelo del plan de negocio:

1. **Generar Conciencia:** Se buscará crear un alto nivel de conciencia en el mercado sobre la importancia crítica de la sostenibilidad en la producción de alimentos, por medio de los canales de comunicación seleccionados se desarrollará contenido educativo y se destacarán los múltiples beneficios que se conseguirán con la adquisición de los servicios empresariales.
2. **Captación de Clientes:** Como objetivo principal y requerimiento para asegurar la viabilidad del negocio, se requiere atraer a las empresas medianas del sector alimentario en Bogotá que compartan la visión de producción y consumo responsables y que estén comprometidas con alinear sus operaciones con el ODS 12. Estas empresas serán el motor de crecimiento y socios iniciales en la promoción de prácticas sostenibles.

3. Establecer Credibilidad del Negocio en el Mercado: La sostenibilidad como proyección de un mejor mañana requiere y obliga a quienes la promueven generar un alto valor en el mercado, debido a esto se deberá ofrecer un esfuerzo organizacional constante para conseguir reconocimiento como una autoridad confiable en el asesoramiento y consultoría de sostenibilidad. Esto no solo fortalecerá la confianza de clientes, sino que también respaldará la adopción de prácticas responsables.
4. Alentar la Adopción de Prácticas Sostenibles: Se proyecta como un objetivo de mercado fomentar la adopción de prácticas sostenibles en las empresas clientes. Esto implica el diseño y la implementación efectiva, de estrategias específicas para reducir el desperdicio de alimentos, mejorar la eficiencia de los recursos naturales y promover una producción responsable a través de la transformación del Mindset de los colaboradores en las empresas clientes.
5. Ampliar la Base de Clientes y Fortalecer la Fidelización: A medida que la organización adquiera experiencia práctica y se aumente la credibilidad frente al mercado, la estrategia organizacional se centrará en la expansión de la base de clientes. Brindando servicios a un mayor número de empresas medianas en Bogotá y, posiblemente, en otras regiones de Colombia se podrá contemplar la adquisición de más personal capacitado, la mejora en el portafolio de servicios y el reconocimiento de marca.

En el plan de negocio, los objetivos de mercadeo se diseñan con la firme intención de guiar y respaldar el crecimiento empresarial en línea con el mercado de las empresas medianas del sector de producción de alimentos en Bogotá. En el corto plazo (1 a 2 años), el objetivo de establecer la presencia de la empresa en el mercado local de Bogotá mediante estrategias de marketing y publicidad efectivas se conecta directamente con la estrategia de "Generar Conciencia". Esta acción

tiene como propósito crear un alto nivel de conciencia en el mercado sobre la importancia crítica de la sostenibilidad en la producción de alimentos, resaltando los múltiples beneficios que se obtendrán con la adquisición de los servicios empresariales. Además, busca atraer a las empresas medianas del sector alimentario en Bogotá comprometidas con alinear sus operaciones con el ODS 12, lo que contribuye al objetivo de "Captación de Clientes".

En el mediano plazo (3 a 5 años), la acción de "Fomentar la sostenibilidad empresarial por medio de la creación de alianzas y redes de trabajo empresariales para soluciones innovadoras" está en línea con la meta de consolidar la presencia de la empresa en el mercado local y ampliar la cartera de clientes a nivel nacional, buscando incluir la diversificación y la oferta de nuevos servicios para atraer y fidelizar a los clientes. Así mismo, la expansión de la base de clientes se relaciona con el propósito de ampliar la presencia de la empresa a nivel nacional y con el objetivo de "Diversificar y brindar nuevos servicios".

En el largo plazo (5 a 10 años), el objetivo de "Lograr el liderazgo de mercado en la prestación de servicios de asesoría, consultoría, formación y capacitación de empresas en el campo de sostenibilidad empresarial" está directamente relacionado con la acción de "Establecer Credibilidad del Negocio en el Mercado". Para lograr el liderazgo, es fundamental ofrecer un alto valor en el mercado, y para hacerlo, se debe respaldar la adopción de prácticas responsables, lo que está en sintonía con el objetivo de "Alentar la Adopción de Prácticas Sostenibles" y "Ampliar la Base de Clientes y Fortalecer la Fidelización".

Para poder llevar a cabo estas acciones alineadas con los objetivos de mercado planteados para el corto, medio y largo plazo, se requiere de diversas

estrategias que alineen los esfuerzos conjuntos del personal de la organización y faciliten el aprovechamiento de los limitados recursos iniciales. De esta manera se prevendrá la pérdida de capital en iniciativas publicitarias y de mercadeo no rentables que no solo no favorezcan el conseguir la visión y misión organizacional, sino que por el contrario puedan repercutir de manera negativa en la imagen de marca.

Por este motivo se plantean que para este plan de negocios se requiere que el accionar del equipo de trabajo prolongue un enfoque sólido en la realización de las estrategias que se mencionarán a continuación para satisfacer los requerimientos del mercado, visualizados en los análisis de la información obtenida por medio de la herramienta de recolección de datos para estructurar este plan de negocios. A través de esta premisa se planean las siguientes acciones estratégicas:

1. Segmentación de Mercados: Identificar y seleccionar cuidadosamente a las empresas medianas de producción de alimentos en Bogotá que muestran un alto grado de disposición para adoptar prácticas sostenibles, alineándose con el ODS 12 y la misión de la organización. Esto permitirá concentrar los esfuerzos de manera efectiva y personalizada.
2. Posicionamiento: Es fundamental el posicionamiento claro y sólido como líderes en sostenibilidad y ODS 12 en el sector de alimentos de Bogotá. Esto implica la creación y la difusión de contenido educativo y de concientización para subrayar la experiencia, trayectoria y compromiso de la organización.
3. Canales de Comunicación: Hacer uso de las nuevas tecnologías y canales digitales, aprovechando la variedad de canales de comunicación, como redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram), se podrán realizar acciones publicitarias tales como, contenido en línea, participación en eventos de la industria y relaciones públicas; de esta

manera se transmitirá el mensaje y se atraerá a las empresas objetivo. De igual manera se contemplarán canales organizacionales como el sitio web, blog sostenible y backlinks con otras páginas de internet.

4. Desarrollo de Relaciones Públicas: En la medida de lo posible se procurará establecer relaciones sólidas con organizaciones gubernamentales, entidades ambientales y otros actores clave en Bogotá, que construyan en su conjunto un ecosistema entre diversos actores interesados y atraídos por el fortalecimiento y aplicación de iniciativas sostenibles en organizaciones; ya que esto es esencial para fortalecer la presencia organizacional y credibilidad en el mercado.
5. Medición y Adaptación: Finalmente se contemplará la obligación de generar métricas de seguimiento para evaluar el progreso hacia los objetivos de mercadeo y los resultados de las acciones en los canales sociales, de esta manera se podrán optimizar de manera constante las decisiones de mercadeo y ajustar la estrategia según sea necesario. La adaptación constante permitirá optimizar el enfoque y lograr resultados óptimos.

Los cinco aspectos mencionados dentro de la estrategia ayudarán a alcanzar los objetivos organizacionales, de mercado y de reconocimiento de marca, además también permitirán cumplir con la misión de promover la sostenibilidad en las empresas medianas productoras de alimentos en Bogotá contribuyendo al ODS 12 y permeando la posibilidad de expansión empresarial más adelante.

Al obtener claridad frente a los objetivos de mercadeo y de las estrategias a llevar a cabo para alcanzar dichos objetivos, se podrá plantear las estrategias del servicio, las cuales se centran en cómo se diseñan y se entregan los servicios de asesoramiento y consultoría para lograr resultados óptimos en cada uno de los procesos llevados a cabo con los clientes potenciales. A continuación, se detallan

algunas de las estrategias clave a implementar que fortalecen la propuesta de valor entregada a los clientes potenciales:

1. **Enfoque Personalizado:** La estrategia principal se basa en ofrecer un enfoque altamente personalizado para cada cliente. Iniciando con un diagnóstico exhaustivo de las prácticas actuales de producción y consumo de cada empresa, se podrán diseñar estrategias efectivas y a medida para abordar sus desafíos específicos y alcanzar sus objetivos de sostenibilidad. De igual manera con esta perspectiva se reconocerá que cada empresa es única, y las soluciones se adaptan en consecuencia.
2. **Colaboración Estrecha:** Al llevar a cabo una labor que no podrá ser considerada exitosa si no se cuenta con la transformación del Mindset de la empresa cliente, será de alta prioridad contar con la colaboración estrecha con las empresas. Para llevar a cabo la labor contemplada, no solo se va a tomar una posición de consultor externo, sino socios de confianza que trabajan codo a codo con los equipos internos de las empresas.
3. **Transferencia de Conocimiento:** El aprendizaje y la educación es una parte esencial de los servicios. Debido a esto una estrategia clara del servicio será la capacitación del personal de las empresas en prácticas sostenibles y en cómo alinear sus operaciones con el ODS 12. Esto empodera no solo a las empresas, sino a sus colaboradores, para mantener y mejorar sus prácticas de manera autónoma, contribuyendo a construir una cultura organizacional enfocada hacia la sostenibilidad.
4. **Evaluación Continua:** La culminación del mejor resultado posible es la prolongación de los cambios en el transcurso del largo plazo en la empresa cliente, por tanto, se plantea la estrategia de consolidar sistemas de seguimiento y evaluación continuos para medir el progreso de las empresas hacia sus objetivos de sostenibilidad. Estos sistemas

permiten identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias en el transcurso del tiempo para garantizar resultados óptimos.

Llegados a este punto se requiere del planteamiento de dos últimos puntos remarcables; el primero de ellos son las estrategias de comunicación y promoción de la organización para buscar el posicionamiento ideal dentro del mercado y el fortalecimiento de la marca, en segundo lugar, se atenderá a las estrategias de precio buscando conseguir el mayor interés posible por parte de las empresas que podrían requerir del servicio permitiendo la adquisición de mercado y la fidelización del mismo. A continuación, se desglosan dichas estrategias:

## **6.1 Estrategias de Comunicación y Promoción**

La comunicación y la promoción serán los componentes esenciales para difundir el mensaje organizacional, aumentar la visibilidad de los servicios y atraer a las empresas medianas de producción de alimentos en Bogotá y posteriormente en otras regiones tanto nacionales como internacionales. Acorde a esto se plantean las estrategias de comunicación y promoción, centradas en la educación, la credibilidad y la construcción de relaciones sólidas, a continuación, se ahonda de manera más detallada en las mismas:

### **6.1.1 Contenido Educativo de Calidad:**

Crear y compartir contenido educativo de calidad que destaque la importancia de la sostenibilidad en la producción de alimentos y cómo el servicio ofrecido por la organización puede ayudar a las empresas a cumplir con el ODS 12. Esto incluirá blogs, artículos, infografías y seminarios web.

### **6.1.2 Participación en Eventos de la Industria:**

Relacionamiento directo en eventos de la industria alimentaria y sostenibilidad en Bogotá, entre otros, auspiciados por la CCB, la Superintendencia de Industria y Comercio, agremiaciones respectivas entre otros. Donde por medio

de conferencias, ferias comerciales y seminarios se obtendrá la oportunidad de establecer conexiones directas con empresas.

### **6.1.3 Redes Sociales y Contenido en Línea:**

Manteniendo una presencia activa en redes sociales como Facebook, LinkedIn, Instagram y otros canales relevantes, se compartirá contenido regularmente para educar, informar y mantener el contacto con la audiencia, construyendo una comunidad sólida y colaborativa que promueva la perspectiva sostenible.

Finalmente, el diseño de estrategias de precio efectivas es crucial para garantizar que el servicio ofrecido sea competitivo en el mercado, pero al mismo tiempo refleje su alto valor en términos de sostenibilidad, cuidando y evitando la pérdida de calidad por reducción de precios innecesarios.

### **6.1.4 Paquetes de Servicios Flexibles:**

Ofreciendo una variedad de paquetes de servicios flexibles, se buscará la adaptabilidad de la organización frente a las necesidades específicas de cada empresa cliente. Estos paquetes pueden variar en términos de alcance, duración y nivel de asesoramiento. Los precios se establecerán en función de las características de cada paquete.

### **6.1.5 Precios Diferenciados por la Magnitud del Cliente:**

Se contemplará la posibilidad de aplicar precios diferenciados según el tamaño de la empresa cliente y su capacidad financiera, con la premisa de la relevancia sostenible sobre el poder adquisitivo del cliente, consiguiendo de esta manera un reconocimiento de aportar valor al cambio. Las pequeñas y medianas empresas pueden recibir tarifas más competitivas para facilitar su acceso a los servicios.

### **6.1.6 Alianzas Estratégicas:**

Se buscará establecer alianzas estratégicas con organizaciones afines, como asociaciones empresariales o entidades gubernamentales, para promover

conjuntamente los servicios y ofrecer beneficios exclusivos a sus miembros, o clientes de estas mismas organizaciones socias.

De esta manera las estrategias de precio mencionadas facilitarán el establecimiento de una presencia sólida en el mercado inicialmente, consiguiendo el interés en la propuesta de valor, de esta manera se tendrá en contemplación que a medida que se adquiera tracción y credibilidad, se podrán ajustar las estrategias de precio para reflejar plenamente el valor ofrecido a las empresas.

## **7 Aspectos Técnicos**

### **7.1 Objetivos del servicio**

Este plan de negocio plantea ofrecer servicios que tienen como objetivo principal brindar apoyo y asesoramiento a las empresas medianas de producción de alimentos en Bogotá, para acompañarlas en la implementación de prácticas sostenibles y alinear sus procesos con el ODS 12, con el fin de fortalecerlas y hacerlas más competitivas frente a:

- Prácticas de producción y consumo más responsables.
- Gestión eficiente de los recursos, agua y energía, procesos de producción.
- Reducción de los desperdicios y optimización de la cadena de suministro.
- Mejoramiento de la trazabilidad de la cadena de producción.
- Capacitación en la importancia del ODS 12 y prácticas sostenibles.

Relacionando los aspectos técnicos del servicio con los objetivos de producción mencionados anteriormente, en el corto plazo (1 a 2 años), se busca implementar un sistema de gestión de calidad en los servicios para garantizar altos estándares de entrega y satisfacción del cliente. Esto se relaciona con la descripción del servicio que destaca la importancia de ofrecer resultados de alta calidad mediante la evaluación de oportunidades de mejora y el diseño de estrategias personalizadas. Además, la capacitación en temas relacionados con el ODS 12 y las prácticas sostenibles respalda el enfoque en la calidad y la satisfacción del cliente.

En el mediano plazo (3 a 5 años), se pretende integrar planes modulares predefinidos de consumo y producción sostenible en las operaciones internas de las empresas clientes, para agilizar la transformación de los procesos reduciendo el consumo de recursos naturales y minimizando los residuos generados con mayor eficiencia. El plan de negocio se alinea con este objetivo al enfocarse en diseñar

estrategias personalizadas para implementar prácticas sostenibles, incluyendo la reducción de desperdicios y la gestión eficiente de recursos.

A largo plazo (5 a 10 años), el objetivo es obtener certificaciones reconocidas en sostenibilidad y calidad de los servicios ofrecidos, como ISO 14001 e ISO 9001, asegurando el reconocimiento como referente en la implementación del ODS 12. El plan de negocio respalda este objetivo al desarrollar sistemas de gestión ambiental y herramientas de seguimiento de indicadores clave de desempeño sostenible, lo que contribuirá a la obtención de un posicionamiento en el mercado como una empresa líder en sostenibilidad.

## **7.2 Descripción del servicio**

El servicio se basa en un enfoque consultivo y personalizado para cada empresa cliente. Se ofrecerá un conjunto integral de soluciones y herramientas diseñadas para promover la producción y consumo responsables. Los resultados del servicio se conseguirán por medio de los siguientes parámetros:

- Análisis de la situación actual de la empresa en términos de sostenibilidad y evaluación de oportunidades de mejora.
- Diseño de estrategias personalizadas para implementar prácticas sostenibles, incluyendo la reducción de desperdicios, la gestión eficiente de recursos y la trazabilidad de productos.
- Capacitación y formación en temas relacionados con el ODS 12 y las prácticas sostenibles en la producción de alimentos.
- Asesoramiento en la selección de proveedores y materias primas sostenibles.
- Desarrollo de sistemas de gestión ambiental y herramientas de seguimiento de indicadores clave de desempeño sostenible.
- Monitoreo continuo y evaluación de resultados para garantizar la mejora continua.

### **7.3 Descripción del proceso de Asesoría**

El proceso del servicio consta de varias etapas que se adaptan a las necesidades y características de cada empresa cliente. Estas etapas pueden incluir:

#### **7.3.1 Evaluación inicial:**

Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, identificando áreas de mejora y oportunidades de implementación de prácticas sostenibles.

#### **7.3.2 Diseño de estrategias:**

Desarrollo de un plan personalizado que incluye objetivos específicos, acciones recomendadas y un cronograma para su implementación.

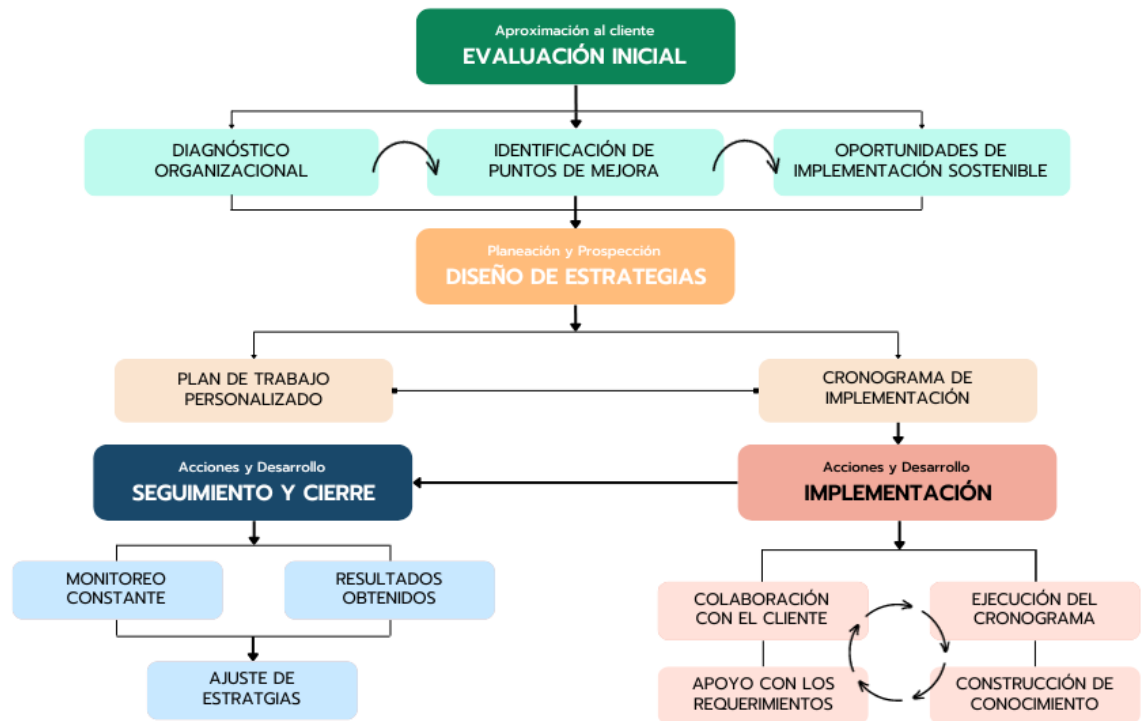
#### **7.3.3 Implementación:**

Trabajo en estrecha colaboración con la empresa para ejecutar las acciones acordadas, brindando el apoyo necesario en términos de recursos, conocimientos y capacitación.

#### **7.3.4 Seguimiento y evaluación:**

Monitoreo constante del progreso y resultados obtenidos, ajustando las estrategias según sea necesario y evaluando el impacto de las prácticas implementadas.

**Figura 31. Flujograma del servicio**



Fuente: Elaboración Propia

## 7.4 Descripción del Proceso de Consultoría

La consultoría sostenible ODS 12 “plan inicial” se conforma de las siguientes etapas:

- Capacitación y taller de sostenibilidad
- Elaboración de diagnóstico de la situación de la empresa en términos de sostenibilidad, identificando oportunidades de mejora.
- Diseño de un plan personalizado para implementar prácticas sostenibles costo-efectivas.

Con estas 3 etapas la empresa puede tomar la decisión de implementar las acciones de forma interna con apoyo del personal de la empresa.

Si la empresa desea continuar con el proceso de implementación, puede acceder a la segunda parte de la consultoría llamada “plan avanzado” en donde se contemplan las siguientes fases:

- Implementación de las acciones definidas en la fase de diseño, a través del trabajo colaborativo con la empresa.
- Seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, ajustando las estrategias y evaluando el impacto de las prácticas sostenibles implementadas.
- Conexión y alianzas con empresas expertas en las iniciativas sostenibles planteadas, para fortalecer y mantener las acciones implementadas.

#### **7.4.1 Inicio de la Consultoría:**

- Contratación y Preparación: La consultoría comienza con la firma de un contrato y la preparación de los equipos de trabajo. Esto incluye la definición clara de los objetivos del proyecto, el alcance, los roles y responsabilidades, y la asignación de recursos.

#### **7.4.2 Diagnóstico y Análisis:**

- Recolección de Datos: El equipo de consultoría recopila datos relevantes, lo que puede incluir entrevistas, análisis de documentos y revisión de datos existentes.
- Análisis de Datos: Se examinan los datos recopilados para identificar problemas, tendencias y oportunidades. Esto implica la identificación de los problemas clave que el cliente quiere abordar.

#### **7.4.3 Planificación y Diseño de Soluciones:**

- Desarrollo de Estrategias: El equipo de consultoría crea estrategias y soluciones para abordar los problemas identificados. Estas estrategias

deben ser personalizadas para el cliente y basadas en las mejores prácticas de la industria del sector de producción de alimentos.

- Plan de Implementación: Se crea un plan detallado que define cómo se llevará a cabo la implementación de las soluciones. Esto incluye la secuencia de actividades, los recursos necesarios y el cronograma.

#### **7.4.4 Implementación:**

- Ejecución de Planes: Los equipos de trabajo comienzan a implementar las estrategias definidas. Esto puede incluir la capacitación de personal, la introducción de nuevos procesos o la implementación de sistemas.

#### **7.4.5 Seguimiento y Control:**

- Monitoreo Continuo: Durante la implementación, se monitorea constantemente el progreso y se realizan ajustes según sea necesario.
- Evaluación de Resultados: Se evalúa el impacto de las soluciones implementadas en comparación con los objetivos iniciales. Esto ayuda a determinar si se están cumpliendo los objetivos.

#### **7.4.6 Entrega de Resultados y Recomendaciones:**

- Informe Final: Se presenta un informe final al cliente que resume los hallazgos, las acciones realizadas y los resultados obtenidos. También se hacen recomendaciones para el futuro.

#### **7.4.7 Cierre del Proyecto:**

- Transición: Se asegura una transición suave de las actividades de consultoría al cliente. Esto puede incluir la capacitación del personal del cliente para que pueda mantener y mejorar las soluciones implementadas.

#### **7.4.8 Seguimiento Posterior:**

- Evaluación a Largo Plazo: En algunos casos, se puede realizar un seguimiento a largo plazo para garantizar que las soluciones sigan siendo efectivas y se pueden hacer ajustes según sea necesario, de igual

manera esto asegura el contacto con el cliente para asegurar ventas futuras de nuevos servicios o complementos.

## **7.5 Descripción del Servicio de Capacitación para Seminarios**

### **7.5.1 Descripción del Servicio:**

Este servicio integral de formación y capacitación está diseñado para empresas del sector alimentario que buscan alinear sus procesos con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12 (ODS12) de las Naciones Unidas. El enfoque principal se centra en la promoción de prácticas sostenibles, la optimización de procesos para reducir el impacto ambiental y la gestión eficiente de residuos.

Los seminarios y talleres didácticos de sostenibilidad están enfocados en los siguientes temas:

- Desafíos actuales de las empresas y los objetivos del desarrollo sostenible.
- Profundización de concepto de ODS 12 y su aplicación en el sector de alimentos.
- Pasos clave para implementar un plan de iniciativas sostenibles a la medida de la empresa.
- Gestión integral de manejo de residuos.
- Cambio climático y huella de carbono.
- Responsabilidad social empresarial.

### **7.5.2 Objetivos del Servicio:**

- Alineación con el ODS12: Proporcionar conocimientos y herramientas para que las empresas comprendan y apliquen prácticas que contribuyan a los objetivos del ODS12, específicamente en términos de consumo y producción sostenible.

- Optimización de Procesos: Capacitar a los participantes en estrategias y metodologías para mejorar la eficiencia operativa, reduciendo así el consumo de recursos naturales y minimizando los residuos generados.
- Gestión de Residuos: Enseñar técnicas avanzadas para la gestión sostenible de residuos, incluyendo la reducción, reutilización y reciclaje, con el objetivo de disminuir la huella ambiental de las empresas.

### **7.5.3 Contenido del Seminario:**

- Módulo 1: Introducción al ODS12
  - Entendimiento de los principios del ODS12.
  - Relevancia y aplicación práctica en el sector alimentario.
- Módulo 2: Optimización de Procesos en la Producción de Alimentos
  - Análisis de procesos actuales y oportunidades de mejora.
  - Implementación de prácticas eficientes y sostenibles.
- Módulo 3: Gestión de Residuos y Economía Circular
  - Estrategias para la reducción y reutilización de residuos.
  - Integración de principios de economía circular en la cadena de producción.
- Módulo 4: Estudios de Caso y Buenas Prácticas
  - Análisis de casos exitosos en la implementación del ODS12.
  - Identificación de buenas prácticas para inspirar la acción.

#### **7.5.4 Valor del Servicio:**

El precio de venta por persona es de \$2.000.000 de pesos colombianos, con un costo operativo de \$800.000 por persona. El seminario tiene un cupo máximo de 25 personas, generando un total de venta de \$50.000.000 de pesos colombianos.

#### **7.5.5 Valor Agregado:**

Además del conocimiento técnico, los participantes recibirán certificados de asistencia reconocidos en sostenibilidad y optimización de procesos, fortaleciendo así sus capacidades y contribuyendo a la credibilidad de sus empresas en términos de prácticas sostenibles.

### **7.6 Necesidades y requerimientos**

Para brindar el servicio y la consultoría de una manera eficiente y eficaz a los clientes, asegurando la calidad, los tiempos de entrega y el cumplimiento frente a los acuerdos pactados, es necesario contar con los siguientes elementos:

#### **7.6.1 Tecnología y herramientas:**

Disponer de herramientas y tecnologías adecuadas para el análisis de datos, la evaluación del desempeño sostenible y el monitoreo de indicadores clave. Esto permitirá recopilar y analizar información relevante para orientar las estrategias de sostenibilidad.

#### **7.6.2 Experticia en sostenibilidad:**

Contar con un equipo de profesionales con conocimientos especializados en sostenibilidad y en los aspectos específicos relacionados con el ODS 12. Estos expertos brindarán asesoramiento y capacitación a las empresas para garantizar la correcta implementación de prácticas sostenibles.

### **7.6.3 Alianzas estratégicas:**

Establecer alianzas con proveedores y expertos en sostenibilidad que puedan suministrar tecnologías, materiales y suministros sostenibles necesarios para la producción de alimentos responsables.

### **7.6.4 Infraestructura:**

Contar con instalaciones adecuadas para llevar a cabo las actividades de consultoría, capacitación y seguimiento. Esto puede incluir oficinas equipadas, aulas de capacitación y recursos tecnológicos para la comunicación y el intercambio de información con las empresas clientes.

### **7.6.5 Personal calificado:**

Contratar y capacitar a un equipo de profesionales con habilidades en consultoría, gestión de proyectos y conocimientos en sostenibilidad. Este equipo será responsable de brindar el servicio, interactuar con los clientes y garantizar la implementación efectiva de las estrategias sostenibles.

## **7.7 Desarrollo de investigación**

### **7.7.1 Análisis y seguimiento de tendencias:**

Se mantendrá un constante análisis de las tendencias y avances en materia de producción y consumo responsables. Se velará por estar al tanto de las investigaciones científicas, tecnológicas y normativas relacionadas con la sostenibilidad en el sector alimentario.

### **7.7.2 Investigación aplicada:**

Desarrollo de proyectos de investigación aplicada para abordar desafíos específicos identificados en las empresas clientes. Se trabajará en colaboración con instituciones académicas y expertos en sostenibilidad para desarrollar soluciones innovadoras y adaptadas a sus necesidades.

### **7.7.3 Transferencia de conocimiento:**

Se compartirán los resultados de la investigación con las empresas, brindando recomendaciones y mejores prácticas para fortalecer sus procesos de producción. Se organizarán talleres y seminarios para capacitar al personal y fomentar la adopción de prácticas sostenibles.

### **7.7.4 Mejora continua:**

Se utilizarán los hallazgos de la investigación y el aprendizaje adquirido en cada proyecto para mejorar constantemente el servicio de consultoría y actualizar las estrategias y recomendaciones ofrecidas a las empresas. Se buscará estar a la vanguardia de las últimas investigaciones y prácticas sostenibles en el sector.

## **7.8 Aspectos de relevancia presupuestal para el servicio**

### **7.8.1 Personal:**

Establece los costos de contratación y compensación para el equipo necesario en el desarrollo y la prestación del servicio. Esto incluye consultores especializados en sostenibilidad, expertos en producción de alimentos, investigadores y personal administrativo.

### **7.8.2 Tecnología y equipamiento:**

Determina los costos relacionados con la adquisición y el mantenimiento de tecnología y equipamiento necesarios para llevar a cabo el servicio. Esto puede incluir software, herramientas de monitoreo, equipos de laboratorio, equipos de comunicación y cualquier otra tecnología específica requerida.

### **7.8.3 Investigación y desarrollo:**

Asigna recursos para la realización de investigaciones aplicadas, proyectos piloto y desarrollo continuo de conocimientos en sostenibilidad y producción de alimentos. Esto incluye la inversión en recursos humanos, equipos, materiales y posibles colaboraciones con instituciones académicas u otros socios de investigación.

#### **7.8.4 Capacitación y formación:**

Considera los costos asociados con la capacitación y la formación del personal interno y de las empresas clientes. Esto incluye la preparación de materiales educativos, la contratación de capacitadores externos y los gastos relacionados con la logística de los programas de capacitación.

#### **7.8.5 Marketing y promoción:**

Establece un presupuesto para actividades de marketing y promoción del servicio. Esto puede incluir la creación y actualización de contenido en línea, la participación en eventos sectoriales, la inversión en publicidad digital y tradicional, y la producción de materiales de marketing.

#### **7.8.6 Infraestructura y logística:**

Evalúa los costos asociados con el establecimiento y el mantenimiento de las instalaciones físicas necesarias para la prestación del servicio. Esto incluye oficinas, salas de capacitación, equipos de oficina, servicios públicos y posibles gastos de transporte y logística.

#### **7.8.7 Gastos generales y administrativos:**

Considera los gastos generales y administrativos, como alquiler de oficinas, servicios públicos, licencias y permisos, seguros, contabilidad y servicios legales.

## **8 Aspectos Organizacionales y Legales**

En los aspectos organizacionales se tienen los componentes estratégicos como la misión y la visión de la empresa, las cuales son enfocadas según los objetivos planteados en el **numeral 3.1.3**:

### **8.1 Componentes Estratégicos**

#### **8.1.1 Misión**

La empresa se erige como un faro de cambio en el sector de alimentos en Bogotá, impulsando una transformación significativa. La razón clara de su constitución es abordar de manera proactiva la problemática del consumo y la producción desmedida en la cadena de alimentos, alineándose firmemente con los estándares de sostenibilidad que promueven un consumo óptimo y sostenible en todo marco de producción de alimentos.

Es un orgullo colaborar con destacados actores en el sector, incluyendo la Asociación Colombiana de la Industria de Alimentos (ANDI), la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas de Alimentos de Bogotá (APEMA), el INVIMA y la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Esta colaboración estratégica es el motor que impulsa las soluciones de vanguardia que se ofrecen.

En el núcleo de la empresa reside un conjunto de valores incuestionables: la ética profesional, la responsabilidad social y ambiental, la creatividad, el compromiso del personal y la orientación al cliente. Estos valores fundamentales son el faro que guía las acciones diarias y las relaciones con los clientes.

La empresa se dedica a forjar un futuro en el que la sostenibilidad sea sinónimo de éxito empresarial. Se proyecta en Bogotá donde las soluciones personalizadas ayuden a las empresas medianas de alimentos a redefinir sus prácticas de consumo y producción hacia la sostenibilidad. Es clara la misión de

liderar el camino hacia una Bogotá más sostenible y próspera, donde la sostenibilidad y la calidad de vida sean una sinergia de progreso.

En resumen, la empresa será el faro que ilumina el camino hacia un futuro sostenible que avanza un paso a la vez.

### 8.1.2 Visión

Contribuir a una Bogotá más próspera y sostenible, donde cada empresa en el sector de alimentos abrace la sostenibilidad como una práctica central. Se proyecta un futuro en el que las soluciones personalizadas, basadas en los principios del ODS 12, hayan catalizado una revolución sostenible en toda la cadena de alimentos. En este futuro, la sostenibilidad no es solo un objetivo, es el estándar, y las empresas prosperan al tiempo que protegen el entorno y promueven la equidad social.

Establecer un liderazgo indiscutible en la transformación del sector de alimentos, guiando a empresas hacia una nueva era de responsabilidad y eficiencia sostenible. Con la visión de ser reconocidos como el catalizador de esta transformación, un socio incansable para la sostenibilidad y un faro de cambio positivo en la comunidad empresarial y la sociedad en general.

Otros aspectos organizacionales de la empresa reflejan cómo se conforma y cómo funciona internamente la empresa relacionando los objetivos de la organización con los objetivos de cada una de las áreas funcionales que la conforman para evidenciar que concuerden entre si según lo expresado por (Alcaraz, 2011).

En la **Tabla 12** se muestran los objetivos definidos por cada área funcional de la empresa, lo cuales serán contrastados con los procesos operativos que denota cada una de las áreas establecidas en la **Tabla 13**.

**Tabla 12**

*Objetivos de las áreas funcionales de la empresa*

<b>Área funcional</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Mercadeo</b>	<p>Establecer la presencia de la empresa en mercado local de Bogotá mediante estrategias de marketing y publicidad efectivas.</p> <p>Desarrollar una cartera de clientes amplia y satisfecha mediante la prestación de servicios de consultoría personalizados de alta calidad.</p>
<b>Producción</b>	<p>Implementar un sistema de gestión de calidad en los servicios, asegurando altos estándares de entrega y satisfacción del cliente.</p> <p>Establecer procesos eficientes y rentables para la prestación de servicios, optimizando los recursos y minimizando los tiempos de entrega.</p>
<b>Financiera</b>	<p>Lograr un crecimiento del 30% en los ingresos generados por los servicios de consultoría, asesoría, formación y capacitación en sostenibilidad.</p> <p>Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante la optimización de los procesos internos y la gestión eficiente de los recursos.</p>
<b>Organizacional</b>	<p>Construir un equipo multidisciplinario de profesionales altamente capacitados en</p>

Área funcional	Objetivos
	sostenibilidad y concedores de la industria de alimentos. Establecer una cultura organizacional basada en la sostenibilidad, promoviendo la responsabilidad ambiental y social entre todos los miembros del equipo

Al conocer los objetivos que se plantean desde cada área funcional de la empresa se procede con establecer las actividades que desde cada área permitirán alcanzar los objetivos trazados.

**Tabla 13**

*Procesos operativos de la empresa*

Área	Actividades	Requisitos esenciales	Periodicidad y tiempo
<b>Gerencial</b>	-Desarrollo de estrategias de alto impacto en las falencias de los clientes. -Análisis de ciclo de vida. -Desarrollo de alianzas. -Evaluación y reporte de resultados a los interesados de los proyectos.	-Habilidades de liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y negociación. -Capacidad de gestionar el tiempo eficientemente. -Conocimientos en el área de sostenibilidad. -Titulación es postgrado de	-Cada seis meses por un periodo de año y medio con cada cliente. -Bimestral para tener información del avance y rendimiento de los proyectos. -Anual

Área	Actividades	Requisitos esenciales	Periodicidad y tiempo
		gestión o gerencia de proyectos.	
<b>Mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de estrategias de Marketing.</li> <li>-Presencia en redes sociales.</li> <li>-Desarrollo de relaciones públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos en el área de sostenibilidad.</li> <li>-Conocimientos en marketing.</li> <li>-Manejo de plataformas y herramientas de marketing</li> <li>-Colaboración y comunicación interna.</li> </ul>	-Manejo trimestral según las variaciones del mercado.
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generación de informes de alta calidad con análisis detallados.</li> <li>-Preparación de cursos o talleres enfocados en el cumplimiento del ODS 12 en las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento del ODS 12 y sus respectivas metas.</li> <li>-Experiencia y conocimiento en la temática de sostenibilidad</li> </ul>	-En cada proyecto se debe realizar para cada entregable pactado.
<b>Financiera</b>	-Realizar presupuesto y planificación financiera.	-Gran conocimiento en el área de finanzas.	-siempre, al realizar las proyecciones financieras de los

Área	Actividades	Requisitos esenciales	Periodicidad y tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar análisis de costos y flujo de efectivo.</li> <li>-Gestionar contratos.</li> <li>-Realizar informes financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad analítica y de resolución de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>proyectos con cada cliente.</li> </ul>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión de la cadena de suministro sostenible.</li> <li>-Políticas y procedimientos.</li> <li>-Desarrollar la estrategia de sostenibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de gestión y organización.</li> <li>-Conocimiento en regulaciones y normativas.</li> <li>-Capacidad para gestionar proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-siempre, al realizar las proyecciones financieras de los proyectos con cada cliente</li> </ul>

## 8.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional para la empresa se proyecta de tipo funcional, la cual consta en que la empresa se organiza en departamentos o divisiones según funciones específicas, como ventas, marketing, finanzas, recursos humanos y producción. Cada departamento tiene su propio director o gerente y sus empleados se especializan en sus áreas de competencia.

## 8.3 Perfiles y funciones

Luego de identificar los retos que se tienen en las diferentes áreas de la empresa, se identifican las competencias que requieren los colaboradores de cada área, por lo tanto, los perfiles para cada uno de los cargos a establecer deben cumplir lo siguiente:

- **Product Manager (Gerente de Producto):** El Gerente de Producto es responsable de supervisar y gestionar un producto o línea de productos específicos. Esto implica el desarrollo, la estrategia de marketing, la gestión de presupuestos, la investigación de mercado y la colaboración con otros departamentos para asegurar el éxito de los servicios en el mercado.
- **Brand Manager (Gerente de Marca):** El Gerente de Marca se encarga de la gestión y promoción de una marca específica. Esto incluye la estrategia de branding, el posicionamiento de la marca en el mercado, la creación de identidad de marca, la gestión de campañas de marketing y la supervisión de la percepción de la marca.
- **Manager of Human Resources (Gerente de Recursos Humanos):** El Gerente de Recursos Humanos lidera el departamento de recursos humanos de la empresa. Sus responsabilidades incluyen la contratación, la gestión del personal, la capacitación, el desarrollo, la gestión de relaciones laborales y la implementación de políticas y procedimientos de recursos humanos.
- **Commercial Manager (Gerente Comercial):** El Gerente Comercial se encarga de la estrategia de ventas y comercialización de la empresa. Esto incluye la gestión de equipos de ventas, el desarrollo de estrategias de ventas, la identificación de oportunidades de mercado y la maximización de los ingresos comerciales.
- **Accounting and Financial Manager (Gerente de Contabilidad y Finanzas):** El Gerente de Contabilidad y Finanzas supervisa la función financiera de la empresa. Sus responsabilidades abarcan la gestión de la contabilidad, la elaboración de informes financieros, la planificación y el

análisis financiero, la gestión del presupuesto y la toma de decisiones financieras.

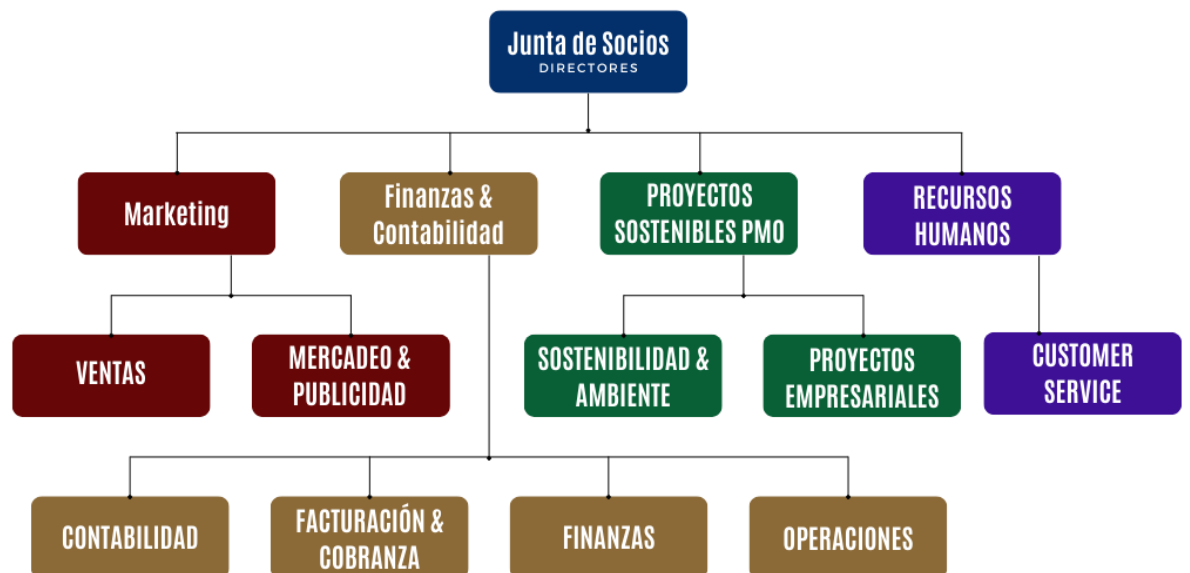
- **Operations Manager (Gerente de Operaciones):** El Gerente de Operaciones se encarga de la gestión de las operaciones diarias de la empresa. Esto incluye la gestión de la cadena de suministro, la optimización de procesos, la supervisión de la prestación de los servicios y la garantía de que las operaciones funcionen de manera eficiente y cumplan con los objetivos de la organización.

#### 8.4 Organigrama

En la **Figura 32** se indica el organigrama de la empresa, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal, este organigrama consta de tres niveles en los que se encuentra la Alta gerencia, la vicegerencia y los líderes de las áreas que conforman parte importante de la empresa.

**Figura 32**

*Organigrama de la empresa ESC (Enterprise Sustainability Consulting)*



Fuente: Elaboración propia

## **8.5 Factores clave de la gestión del talento humano**

En el marco de este plan de negocio enfocado en la sostenibilidad y la consultoría en ODS 12, se identifican factores clave de gestión del talento humano que desempeñarán un papel fundamental, ya que los mismos se alinean con los equipos departamentales estructurados en la revisión monetaria y la estructuración de la validación técnica del servicio, acorde a esto encontramos los siguientes factores clave que se relacionan de manera eficiente con los actores organizacionales:

### **8.5.1 Selección y Capacitación Especializada**

Se buscará la identificación y contratación de profesionales con experiencia y conocimientos sólidos en sostenibilidad y ODS 12. Se establecerán programas de capacitación continua para mantener al personal actualizado sobre las últimas tendencias y regulaciones en este campo.

### **8.5.2 Creación de un Equipo Multidisciplinario**

Dado que la sostenibilidad es un campo interdisciplinario, se promoverá al largo plazo de vida de la empresa, la integración de diversos actores en el equipo como: Ingenieros, expertos en medio ambiente, economistas, sociólogos y otros, los cuales desde sus roles profesionales trabajarán juntos para brindar soluciones integrales a los clientes.

### **8.5.3 Cultura Organizacional Basada en Valores**

Se promoverá una cultura organizacional sólida basada en valores sostenibles y éticos. Los colaboradores deberán alinear sus acciones con la misión de promover prácticas responsables en el mercado.

#### **8.5.4 Incentivos de Desempeño**

Se establecerán sistemas de incentivos que recompensen el desempeño excepcional en la promoción de la sostenibilidad y el logro de objetivos financieros planteados durante el desarrollo del ítem financiero de este plan de negocio, este tipo de incentivos serán principalmente centrados en los departamentos de ventas y marketing o mercadeo. Estos incentivos estimularán la innovación y el compromiso con la misión de la empresa.

#### **8.5.5 Evaluación de Desempeño y Retroalimentación Continua**

La organización realizará evaluaciones regulares de desempeño para proporcionar retroalimentación a los empleados. Esto permitirá la identificación de áreas de mejora y el desarrollo profesional individualizado.

#### **8.5.6 Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal**

Se promoverá un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal para garantizar el bienestar de los colaboradores. Esto mejorará la moral y la retención del talento, así mismo se adquiere desde un inicio una perspectiva de humana en las asignaciones con la proyección de conseguir al mediano plazo la certificación “Great Place to Work”.

#### **8.5.7 Comunicación Efectiva**

Se establecerán canales de comunicación abiertos y efectivos para fomentar la colaboración y la participación de los empleados en la toma de decisiones. La transparencia será clave para construir una cultura de confianza y agilizar los procesos hacia la obtención de resultados satisfactorios en los procesos.

### **8.5.8 Capacidad de Adaptación**

La gestión del talento se adaptará a medida que evolucione el campo de la sostenibilidad y se logre la adquisición de experiencia por medio de la ejecución de proyectos con empresas clientes, de igual manera la empresa fomentará la agilidad y la disposición a aprender nuevas habilidades a medida que surjan desafíos y oportunidades en el mercado.

Estos factores clave de gestión del talento humano se traducen en un equipo comprometido y capacitado que impulsará el éxito del proyecto alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la misión y visión organizacional. La gestión efectiva de recursos humanos no solo potenciará el rendimiento de la empresa, sino que también contribuirá a su contribución en la promoción de prácticas sostenibles y la creación de un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

### **8.6 Esquema de gobierno corporativo**

El esquema de gobierno corporativo para la empresa se enmarca en el tipo Sociedad Anónima (S.A.): Es una entidad legal donde la propiedad se divide en acciones y los accionistas tienen responsabilidad limitada. Las S.A. son adecuadas para empresas que buscan financiamiento mediante la emisión de acciones

### **8.7 Aspectos legales**

La empresa será constituida como sociedad anónima. Teniendo en cuenta que se conforma a partir de la sociedad de tres accionistas con aportes a capital inicial en porcentajes iguales, para distribuir las utilidades de la misma manera.

#### **8.7.1 Trámites Fiscales**

Para la conformación legal de una empresa en Colombia se requieren varios trámites legales como lo son:

- **Registro ante la Cámara de Comercio:** Se registra la empresa ante la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual tiene una estructura legal de sociedad anónima con el nombre de ESC (Enterprise Sustainability Consulting) y así obtener un certificado de existencia y representación legal.
- **Registro Único Tributario (RUT):** Se debe inscribir en el Registro Único Tributario (RUT), ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Esto te permitirá cumplir con las obligaciones fiscales, como la facturación y la declaración de impuestos.
- **Registro de libros contables:** De acuerdo con la regulación, se debe llevar un registro de libros contables, como el libro de inventario y balances, el libro diario y el libro mayor. Estos registros deben cumplir con las normativas contables colombianas.
- **Facturación:** Se deben emitir facturas de venta con todos los requisitos fiscales y legales necesarios, asegurándose de cumplir con las regulaciones de facturación electrónica si corresponde.
- **Afiliación a la Seguridad Social:** Los empleados, deben ser afiliarlos al sistema de seguridad social en salud y pensiones. Esto implica inscribirlos en una EPS y una AFP, o en una Administradora de Riesgos Laborales (ARL) si es necesario.
- **Cumplimiento de Obligaciones Tributarias:** Se deben cumplir con las obligaciones fiscales, como la presentación de declaraciones de impuestos (como el IVA, el impuesto sobre la renta, entre otros) en las fechas establecidas.
- **Regulaciones Locales:** Se deben cumplir con las regulaciones locales que apliquen a Bogotá, como licencias y permisos específicos para el sector de la industria de alimentos y la sostenibilidad.
- **Contabilidad:** Llevar registros contables precisos es fundamental. Esto a través del área encargada de la contabilidad.

- **Licencias y Permisos Específicos:** Teniendo en cuenta el tipo de actividad económica y los sectores a impactar, es posible que se requiera obtener licencias o permisos adicionales de entidades reguladoras específicas en los campos de sostenibilidad y alimentos.
- **Seguros:** Considera la posibilidad de contratar seguros comerciales, como un seguro de responsabilidad civil o un seguro de propiedad, según las necesidades de tu negocio.
- **Registro de Empleados:** Los empleados, deben estar registrados adecuados de su contratación, salarios y cumplimiento de las leyes laborales.

## **9 Aspectos Financieros**

En esta fase del proyecto, se dará lugar a la profundización en el terreno de los aspectos financieros, un componente esencial para cualquier iniciativa empresarial, por medio de un análisis riguroso y detallado de los números, se podrá dar lugar a las proyecciones y las estrategias que respaldarán la viabilidad y el desarrollo del plan de negocio de consultoría en sostenibilidad empresarial.

Los aspectos financieros constituyen un pilar fundamental de un plan de negocios sólido, ya que no solo determinan la factibilidad, sino que también proporcionan una hoja de ruta para lograr los objetivos. Durante esta etapa, se abordarán asuntos como los objetivos financieros, la simulación económica a modo de prospección de costos y gastos, el presupuesto de inversión inicial requerido, los estados financieros, el balance general flujo de caja, los indicadores financieros y las fuentes de financiación. Todo esto se traducirá en un plan financiero robusto que dirigirá las futuras acciones en los próximos años.

### **9.1 Objetivos Financieros**

Los objetivos financieros abarcan un horizonte de tiempo que va desde el corto hasta el largo plazo, y están diseñados para impulsar el crecimiento, la rentabilidad y el impacto sostenible acorde al plan de negocio de consultoría en sostenibilidad sobre el ODS 12 en el sector de producción de alimentos en Bogotá para empresas medianas. Acorde a esto en el corto plazo, se buscará un aumento significativo en los ingresos, impulsando la eficiencia interna. A medida que se logra avanzar hacia el mediano plazo, la visión se centra en la creación de relaciones sólidas con los clientes y en la expansión del portafolio de servicios sostenibles en el sector de alimentos. En última instancia, en el largo plazo, se busca la proyección de alcanzar el liderazgo en sostenibilidad dentro la industria de alimentos y con la adquisición de una presencia diversificada en múltiples sectores económicos, forjando un camino hacia un mundo más sostenible y responsable.

### **9.1.1 Corto plazo (1 a 2 años).**

- Aumentar los ingresos brutos en un 30% mediante la ampliación de nuestra cartera de clientes y la optimización de la gestión de proyectos.
- Reducir los costos operativos en un 15% a través de la eficiencia en el uso de recursos y la mejora de los procesos internos.
- Mantener un flujo de efectivo positivo y sólido con un margen de seguridad para hacer frente a situaciones imprevistas.

### **9.1.2 Mediano plazo (3 a 5 años)**

- Alcanzar una rentabilidad constante, con un aumento del margen neto de beneficios en un 20%.
- Asignar al menos un 10% de nuestros ingresos anuales a la investigación y el desarrollo de soluciones sostenibles innovadoras. Estas inversiones contribuirán al desarrollo de nuevas líneas de servicios y productos
- Continuar la inversión en tecnología y desarrollo de capacidades internas para garantizar la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios.

### **9.1.3 Largo plazo (5 a 10 años).**

- Disminuir la dependencia del sector alimentario como fuente principal de ingresos. Para lograr esto, al menos el 40% de nuestros ingresos provendrán de otros sectores económicos.
- Asegurar que al menos el 60% de los ingresos provengan de contratos a largo plazo, brindando estabilidad financiera.
- Mantener un margen neto de beneficios del 30% o más por medio de la inversión en tecnología, capacitación y desarrollo de capacidades internas, garantizando la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios.

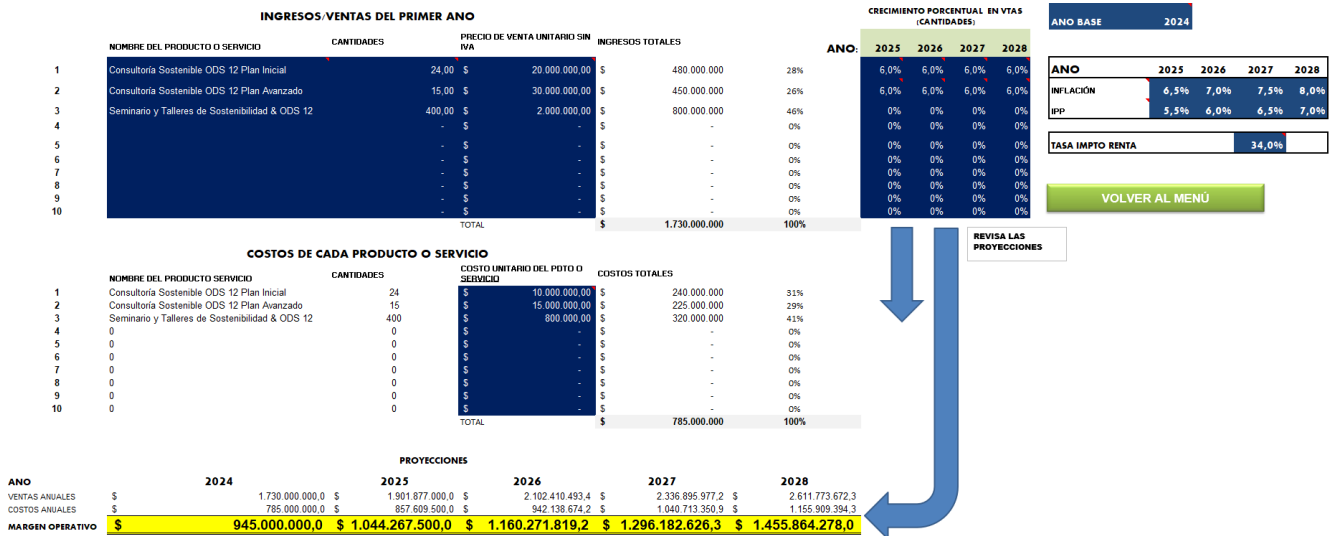
## **9.2 Proyección de Ingresos/Ventas del Primer Año**

La proyección de los ingresos para el primer año, contemplado acorde a lo dispuesto en el simulador financiero (Año 2024) será de \$945.000.000 (Novecientos Cuarenta y Cinco Millones de pesos colombianos), este monto tendrá dependencias de la venta de los tres servicios ofrecidos por la organización, siendo estos los siguientes: 1. Consultoría Sostenible en ODS 12 Plan Inicial, 2. Consultoría Sostenible en ODS 12 Plan Avanzado, 3. Seminarios y Talleres de Sostenibilidad & ODS 12. Para poder alcanzar una TRM positiva se plantea que se deberá cumplir con una cuota de venta mínima, debido a esto se buscará que la meta de venta más alta de servicios corresponda con el servicio más exequible para el mercado.

Acorde a lo contemplado, el margen de venta superior que permitirá en gran medida subsanar la inversión inicial llevaba a cabo y al largo plazo ofrecer una rentabilidad positiva ha de ser los seminarios y talleres de sostenibilidad, con un margen de ganancia del 60% ha de ser dicho servicio el producto vaca que soporte los gastos y costos incurridos anualmente, por otra parte los productos paralelos, siendo estos las consultorías, serán contemplados como el producto estrella que abanderará a la organización frente a sus clientes demostrando capacidad en la planeación, ejecución y cierre con cumplimiento de calidad en proyectos frente a las empresas clientes.

**Figura 33**

*Proyección de Ingresos/Ventas del Primer Año*



Teniendo en cuenta que el 34% de las empresas encuestadas prefieren un servicio de capacitación y formación del ODS 12 y sostenibilidad y el 41% prefiere asesorías, la empresa consultora ofrecerá 3 servicios, para que los clientes puedan elegir la mejor opción que se adapte a sus necesidades:

- Seminario y talleres de sostenibilidad
- Consultoría sostenible ODS 12 plan inicial.
- Consultoría sostenible ODS 12 plan avanzado

**9.3 Especificación del desglose de costos por servicio.**

**9.3.1.1 Formación y Capacitación**

- Costos Directos:
  - Material Didáctico: Incluye material impreso, folletos y herramientas de aprendizaje interactivas.

- Servicios de Instructores Especializados: Honorarios de profesionales con experiencia en sostenibilidad y gestión de procesos.
- Coffee Break: Proporciona comodidades y ambiente propicio para el aprendizaje.
- Costos Indirectos:
  - Logística: Gastos asociados con la organización del evento, transporte y alojamiento si es necesario.
  - Publicidad y Marketing: Estrategias para promover y atraer participantes al seminario.
  - Costos Administrativos: Asociados con la planificación y ejecución del evento.

#### **9.3.1.2 Asesoría sostenible ODS 12**

- Costos Directos:
  - Honorarios de Consultoría: Representa el componente más significativo del costo directo, abarcando el conocimiento especializado y la experiencia necesaria para guiar la empresa hacia prácticas sostenibles. Estos honorarios son proporcionales al tiempo invertido en la consultoría y reflejan la experiencia del consultor.
  - Recursos Técnicos y Materiales: Incluye la adquisición de herramientas y tecnologías necesarias para la evaluación y el diseño de estrategias, así como la creación de material didáctico y de presentación.
  - Gastos de Viaje y Estadía: Si es necesario, estos gastos se suman para garantizar la presencia y participación activa del consultor en las instalaciones de la empresa cliente.

- Costos Indirectos:
  - Logística y Coordinación: Involucra los costos asociados con la planificación y coordinación del proyecto, asegurando una ejecución eficiente y cumplimiento de plazos.
  - Publicidad y Promoción: Para proyectos de consultoría, la promoción es crucial para atraer a nuevos clientes. Este costo abarca la publicidad, marketing digital y la creación de materiales promocionales.
  - Gastos Administrativos: Incluye los costos asociados con la administración del proyecto, como la gestión documental, servicios de secretaría, y otros gastos operativos.

#### **9.3.1.3 Consultoría sostenible ODS 12**

- Costos Directos:
  - Honorarios de Consultoría Avanzada: Este componente representa una tarifa superior en comparación con el plan inicial, justificada por la profundización en la consultoría. Se refiere al tiempo adicional invertido por expertos altamente calificados en áreas específicas de sostenibilidad y ODS12.
  - Recursos Técnicos y Materiales Mejorados: Incluye la adquisición de herramientas y tecnologías avanzadas para un análisis más profundo y personalizado. Se espera un uso más intensivo de tecnologías innovadoras y materiales especializados.
  - Investigación y Desarrollo: Este costo adicional abarca la inversión en investigaciones más detalladas, análisis avanzados y desarrollo de estrategias personalizadas. Se destinan recursos significativos para mantenerse a la vanguardia de las mejores prácticas sostenibles.

- Costos Indirectos:
  - Logística y Coordinación Especializada: Dada la complejidad adicional, se anticipan costos indirectos más altos asociados con la coordinación avanzada del proyecto. Esto incluye la logística de involucrar a expertos especializados y realizar reuniones detalladas.
  - Publicidad Segmentada: La publicidad y promoción se enfocarán en resaltar la experiencia avanzada y los resultados probados en la sostenibilidad. Se destinan fondos adicionales para campañas dirigidas a empresas que buscan soluciones más avanzadas.
  - Gastos Administrativos Mejorados: Este costo se incrementa para cubrir los gastos administrativos relacionados con la gestión de información más compleja y la coordinación avanzada de múltiples aspectos del proyecto.

En este sentido el precio de los 3 servicios de la consultora es:

**Tabla 14**

*Duración y precio de venta de los servicios*

<b>Servicios</b>	<b>Duración</b>	<b>Precio</b>
Formación y capacitación (cupó)	3 días	\$ 2,000,000
Servicio de Asesoría	3 – 5 días	\$ 20,000,000
Servicio de Consultoría	6 – 10 días	\$ 30,000,000

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, el rango presupuestal de las empresas, elegido para implementar programas de sostenibilidad se encuentra entre 25 y 50 millones de pesos. Es por esta razón que se ofrecen servicios en diferentes rangos de precios, para que cada empresa puede elegir el servicio que más se acomode a sus necesidades, expectativas y presupuesto.

#### 9.4 Asignación de Presupuesto Ideal para Mercadeo

A continuación, se plantea el desarrollo del presupuesto ideal para introducción de la compañía al mercado, aun así, ha de tenerse en cuenta que la limitación de recursos impedirá dar lugar a la asignación de todos los ítems listados a continuación, por tanto, se plantea que como mínimo el presupuesto asignado deberá comprender dos ítems: 1. Redes Sociales y Publicidad en Línea, 2. Medición y Análisis. Esto se plantea de esta manera para buscar una expansión agresiva hacia el público objetivo por medio de sus canales sociales y en consecuencia la adquisición de clientes, así como la creación de comunidad, y el segundo punto para medir los resultados de las campañas llevadas a cabo en dichos canales de comunicación digital.

**Tabla 15**

*Asignación de Presupuesto Ideal para Mercadeo*

<b>Concepto de Mercadeo</b>	<b>Presupuesto Anual Ideal (COP)</b>
<b>Desarrollo de Contenido Educativo</b>	\$22,500,000
<b>Participación en Eventos</b>	\$15,000,000
<b>Relaciones con Medios</b>	\$7,500,000
<b>Redes Sociales y Publicidad en Línea</b>	\$18,000,000
<b>Referencias y Fidelización</b>	\$12,000,000
<b>Seminarios y Talleres Gratuitos</b>	\$9,000,000
<b>Honorarios de Influencers</b>	\$6,000,000
<b>Medición y Análisis</b>	\$10,000,000
<b>Total, Inicial Estimado</b>	\$100,000,000

#### 9.5 Asignación de Presupuesto Ideal para Producción

Para el presupuesto de producción se contemplan factores que permitirán dar lugar a la iniciación del proyecto, y que se tornan indispensables para el funcionamiento del proyecto emprendedor en el transcurso del tiempo, estos valores se contemplan como una proyección mensual de los requerimientos en diferentes

aspectos como lo es, el personal, tecnología y equipamiento, entre otros. El desglose de los aspectos más relevantes como los gastos administrativos siendo estos el personal, la tecnología y equipamiento, mobiliario, serán desarrollados en el siguiente numeral.

Una de las aclaraciones realizadas en la proyección del presupuesto ideal de producción es el ítem de marketing y promoción, como se mencionó en el desarrollo del punto anterior el presupuesto ideal de marketing global sería de \$100.000.000 (Cien Millones) de pesos Colombianos, pero esta proyección ideal conllevaría a un presupuesto inicial inviable, por tanto en la siguiente tabla el valor de marketing solo contempla los ítems de redes sociales y publicidad, así como medición y análisis del presupuesto anterior planteado para la introducción al mercado.

**Tabla 16**

Asignación de Presupuesto Ideal para Producción

<b>Elemento del Presupuesto</b>	<b>Costo Estimado en pesos colombianos</b>
<b>Personal</b>	\$48.000.000
<b>Tecnología y Equipamiento</b>	\$12.000.000
<b>Investigación y Desarrollo</b>	\$5.000.000
<b>Capacitación y Formación</b>	\$3.000.000
<b>Marketing y Promoción</b>	\$3.000.000
<b>Infraestructura y Logística</b>	\$15.000.000
<b>Gastos Generales Administrativos</b>	\$9.000.000
<b>Reserva para Gastos Inesperados</b>	\$15.000.000
<b>Total, Inicial Estimado</b>	\$110.000.000

## **9.6 Proyección de Gastos Administrativos**

Los gastos administrativos contemplan dos aspectos clave, en primer orden se enuncian los gastos de nómina, los cuales se agrupan por departamento como lo son: relaciones públicas, recursos humanos, ventas, operaciones, finanzas y contabilidad, servicio al cliente, ejecución de proyectos, operaciones y marketing. El

total del recurso humano contemplado para poder dar lugar a un correcto funcionamiento de la organización se plantea con 16 personas comprendidas en diferentes cargos repartidas en dichos departamentos, cada quién con funciones respectivas a su rol.

Los equipos de trabajo primarios contemplados en este desglose de equipos de trabajo, serán tres: 1. El equipo de ventas, encargado de la adquisición de clientes potenciales por medio de la comunicación en frío y por medio de herramientas de trabajo como LinkedIn y bancos de datos de empresas que puedan verse interesadas en la transformación organizacional hacia la sostenibilidad, 2. El equipo de aplicación y desarrollo de servicios, encargados de llevar a cabo la ejecución, y el correcto funcionamiento, del servicio ofertado a los clientes, 3. Equipo administrativo, encargado de llevar a cabo y a buen término, los procesos internos de la organización, procurando cuidar el accionar fiscal y legal de la empresa, así como el cumplimiento del bienestar humano desde el liderazgo de las cabezas departamentales.

Por otra parte, el segundo aspecto clave, es la inversión en tecnología y herramientas de trabajo para poder llevar a cabo las tareas asignadas a cada miembro del personal, dentro de las herramientas tenidas en cuenta se encuentra: CRM, software para pago de nóminas, software contable, software para expedición de facturación electrónica, software para marketing y ofimática. De igual manera para la adquisición de equipos físicos se tendrán en cuenta: equipos de cómputo para colaboradores y directivos, espacio de trabajo, y telefonía con enrutadores de llamada asignados a los equipos comerciales y de recursos humanos principalmente.

Como resultado de este análisis de requerimientos administrativos de nómina y herramientas encontramos un costo anual de \$711.945.630 pesos colombianos. La revisión de la inversión inicial, para alcanzar el punto de equilibrio sobre la venta de los servicios, se revisará en los puntos siguientes.

**Figura 34**

**Proyección de Gastos Administrativos**

Recursos Necesarios para Ejecutar el Plan de Negocio Empresarial sobre el ODS 12									
Equipo Interno			Equipo Consultor			Infraestructura Administrativa			
Recurso Humano	Cantidad	Costo	Recurso Humano	Cantidad	Costo ( Anual)				
Managers and Directors Staff									
Product Manager	1	\$ 92.981.365							
Brand Manager	1	\$ 65.340.147							
Manager of Human Resources	1	\$ 31.795.915							
Commercial Manager	1	\$ 55.391.635							
Accounting and Financial Manager	1	\$ 55.373.513							
Operations Manager	1	\$ 31.795.915							
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>\$ 332.684.490</b>							
Collaborators						Costo Anual por Departamento			
Human Resources Assitant	1	\$ 13.015.969	Project Specialist	1	\$ 45.778.306	Gerentes de Marca y Producto	\$ 158.321.512		
Commercial Agent	2	\$ 38.731.426	Ingeniero Ambiental	1	\$ 34.822.745	Relaciones públicas	\$ 27.757.664		
Financial Assitant	1	\$ 21.339.293				Ventas	\$ 94.129.061		
Public Relations	1	\$ 27.757.664				Operaciones	\$ 31.795.915		
Graphic Designer	1	\$ 18.999.345				Financiero & Contable	\$ 76.892.746		
Costumer Support	2	\$ 37.313.198				Recursos Humanos	\$ 44.811.884		
						Marketing	\$ 46.757.009		
						Proyectos	\$ 80.601.051		
						Servicio al cliente	\$ 37.313.198		
						Nomina Administrativa Anual	\$ 395.892.264		
						Nomina Ventas Anual	\$ 94.129.061		
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>\$ 157.336.835</b>	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>\$ 80.601.051</b>	Nomina Producción Servicio Anual	\$ 80.601.051	Meses Alcance el P. Equilibrio (3)	
						<b>Total mes</b>	\$ 47.551.865	\$ 142.655.594	
Total Inversion						\$ 570.622.376			
Support Agency for Marketing Mix						1	3.000.000		
Total de Inversion						573622376			

Recurso Físico & Software Plataforma	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo Anual					
CRM (Dynamics)	1	38.865.464							
Marketing Mix (Hubspot)	1	8.000.000							
Financial Software (Sligo Nomina)	1	433.900							
Financial Software (Sligo Contador Ilimitado)	1	390.900							
Financial Software (Sligo Facturación Electrónica)	1	558.000							
Microsoft 365 Empresa Estándar	16 Suscripciones	9.872.640							
<b>Total</b>		<b>58.118.904</b>							
Recurso Físico						Se toman las mismas referencias de equipos para cada categoría, Computadores administrativos y telefonos IP			
Locación Física	1	\$ 48.000.000							
Computadores Administrativo	10	\$ 16.000.000							
Computers for Managers	6	\$ 18.000.000							
Telefono IP	7	\$ 1.204.350							
<b>Total</b>		<b>\$ 83.204.350</b>							
Total de Inversion						\$ 141.323.254			

**9.7 Presupuestos de Inversión**

Avanzando en el desarrollo del simulador financiero aplicado al plan de negocio, logramos llegar a la comprensión del presupuesto de inversión, y así mismo las necesidades de financiación. Se contempla que los requerimientos de inversión inicial planificada para poder alcanzar un punto de equilibrio entre las salidas y las entradas, será de un periodo de tres meses (3) a partir de la premisa del cumplimiento de las metas de ventas.

Acorde a los gastos incurridos por los costos operativos, nominas, marketing mix y costos fijos, se plantea que el requerimiento de inversión para puesta en marcha del plan de negocio será de \$478.402.226 pesos colombianos, de este monto el capital social dispuesto por los emprendedores o ejecutores de este plan de negocio será de \$150.000.000 millones, sociedad de tres personas con diferentes conocimientos y perfiles profesionales como: proyectos, productos y marketing y comunicación. Por tanto, el préstamo a solicitar será de \$328.402.226 millones de pesos colombianos, este préstamo será solicitado a un periodo de 5

años de crédito con una tasa de interés anual de crédito de 18%, la viabilidad de este préstamo y los posibles inversores serán mencionados más adelante.

**Figura 35**

*Presupuestos de Inversión*

**DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:**

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$ 48.000.000,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 34.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 21.200.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.204.350,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 10.000.000,00
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 2.299.500,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ -
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 116.703.850,00</b>

**INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO. EN LOS QUE DEBERÁN INCURRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO**

VENTAS:	\$ 94.129.061,00
PRODUCCION/SERVICIO:	\$ 80.601.051,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 570.622.376,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO:	\$ 3.000.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2025	\$ 3.180.000,00
2026	\$ 3.370.800,00
2027	\$ 3.573.048,00
2028	\$ 3.787.430,88

SERVICIOS PUBLICOS:	\$ 311.065,00
TELEFONIA CELULAR:	\$ 255.000,00
INTERNET:	\$ 1.738.800,00
PAPELERIA:	\$ 3.000.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 16.994.266,00
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 7.872.000,00
POLIZA DE SEGURO	\$ 10.000.000,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 88.171.131,00</b>

**Desarrollado por:** Magister Mauricio Reyes Giraldo.  
**Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.**  
**Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV**  
**Universidad EAN.**  
**contacto: dmreyes@ean.edu.co**

**Figura 36**

*Inversión total y necesidades de financiación*

**INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION**

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO: 18,00%      AÑOS DE CRÉDITO: 5

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRESTAMO					
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 196.250.000,00	2024	\$ 328.402.226,8	\$ 59.112.400,8	\$ 45.903.354,5	\$ 105.015.755,3	\$ 328.402.226,8
NOMINAS	3,0	\$ 142.655.594,00	2025	\$ 282.498.872,3	\$ 50.849.797,0	\$ 54.165.958,3	\$ 105.015.755,3	\$ 282.498.872,3
MARKETING MIX	3,0	\$ 750.000,00	2026	\$ 228.332.913,9	\$ 41.099.924,5	\$ 63.915.830,8	\$ 105.015.755,3	\$ 228.332.913,9
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 22.042.782,75	2027	\$ 164.417.083,1	\$ 29.595.075,0	\$ 75.420.680,3	\$ 105.015.755,3	\$ 164.417.083,1
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 361.698.376,75</b>	2028	\$ 88.996.402,8	\$ 16.019.352,5	\$ 88.996.402,8	\$ 105.015.755,3	\$ 88.996.402,8
TOTAL INVERSION		\$ 478.402.226,75						
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 150.000.000,00						
PRESTAMO A SOLICITAR		\$ 328.402.226,75						

**Desarrollado por:** Magister Mauricio Reyes Giraldo.  
**Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.**  
**Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad EAN.**  
**contacto: dmreyes@ean.edu.co**

**9.8 Estados Financieros (Resultados Probables)**

Los estados financieros proyectados como resultados probables indican una evolución financiera sólida para esta iniciativa. Comenzando con un pasivo de \$324.65 millones en el primer año, se observa un crecimiento progresivo hasta alcanzar \$344.36 millones en el segundo año. Sin embargo, a partir del tercer año, el pasivo comienza a declinar, situándose en \$313.98 millones. Esta reducción puede atribuirse a una gestión más eficiente de las obligaciones financieras y así mismo en la confiabilidad del mercado en un servicio con trayectoria ofreciendo la posibilidad de una mayor adquisición de los servicios.

Por otro lado, el patrimonio de la empresa muestra una tendencia positiva a lo largo de los años. Inicialmente, el capital social se mantiene en \$150 millones, pero las utilidades del ejercicio aumentan significativamente. Se visualiza una disminución en el segundo año ya que se observa que las utilidades se darán por \$126.34 millones acorde a la deuda obtenida por el crédito inicial pero las utilidades pasan a tener un incremento de \$201.83 millones en el tercer año, \$293.97 millones en el cuarto y finalmente alcanzan \$406.85 millones en el quinto año ofreciendo una proyección de crecimiento positivo.

En conjunto, el plan de negocio acorde a los estados financieros obtenidos a partir del simulador muestra una solidez proyectada. Donde por medio de la gestión adecuada de las obligaciones financieras, combinada con un crecimiento constante en las utilidades, fortalece la viabilidad financiera de la iniciativa a medida que se progresa en su desarrollo respaldando a través de los números la estabilidad financiera y el potencial de crecimiento de la empresa.

### Figura 37

#### Estados financieros proyectados

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS PROYECTADOS												
<b>PASIVO</b>	\$	328.402.226,75	\$	355.175.001,80	\$	322.948.742,28	\$	285.026.025,64	\$	240.514.336,65	\$	188.401.260,04
<b>PATRIMONIO</b>												
Capital Social	\$	150.000.000,00	\$	150.000.000,00	\$	150.000.000,00	\$	150.000.000,00	\$	150.000.000,00	\$	150.000.000,00
Utilidades del Ejercicio		0	\$	141.077.192,6	\$	183.666.019,7	\$	234.123.241,3	\$	294.123.048,0	\$	365.720.093,0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$	150.000.000,00	\$	291.077.192,64	\$	333.666.019,71	\$	384.123.241,30	\$	444.123.048,05	\$	515.720.093,01
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	\$	478.402.226,75	\$	646.252.194,44	\$	656.614.761,99	\$	669.149.266,94	\$	684.637.384,69	\$	704.121.353,05
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

## 9.9 Flujo de Caja

Para este plan de negocios, observamos una clara inversión de capital en el año cero (2024) que asciende a \$367.95 millones, y esta inversión se calcula en función de los activos y pasivos corrientes, así como el activo fijo neto. Por medio del simulador financiero desarrollado observamos que los activos corrientes muestran una tendencia creciente a lo largo de los años, desde \$522.34 millones en

2024 hasta \$911.69 millones en 2028. Esta evolución refleja un aumento en la liquidez del proyecto siendo de esta manera un indicador positivo.

Por otro lado, los pasivos corrientes aumentan de manera constante, lo que sugiere un aumento en las obligaciones a corto plazo. Sin embargo, este aumento se encuentra dentro de límites manejables. El KTNO, que representa la inversión total necesaria para operar el negocio, también muestra un aumento progresivo. El activo fijo neto es relativamente estable a lo largo de los años, con una depreciación acumulada que se incrementa. Esto podría estar relacionado con la adquisición o mantenimiento de activos fijos.

En cuanto al flujo de caja libre, se contempla este aspecto como fundamental para comprender la capacidad del plan de negocio y su viabilidad para generar efectivo. El EBIT muestra una tendencia positiva, desde \$249.87 millones en el primer año hasta \$842.53 millones en el quinto año. Este aumento en los ingresos operativos antes de impuestos (EBIT) es una señal prometedora de la rentabilidad del proyecto.

Los impuestos pagados, el NOPLAT (utilidad neta operativa después de impuestos) y la inversión neta se plantea en la simulación para conseguir calcular el flujo de caja libre. El flujo de caja libre del período será aquel que refleje la disponibilidad de efectivo para inversiones futuras o el retorno a los inversores al poder visualizar que el mismo es positivo durante todos los años, se puede enunciar que el plan de negocio tendrá la capacidad de generar efectivo de sus operaciones.

Desarrollando esta revisión del flujo de caja, se observa que los números relacionados indican una sólida salud financiera, además la capacidad para generar un flujo de caja positivo a lo largo de los años sugiere la viabilidad financiera de la iniciativa. Por tanto, se puede mencionar que, a partir de los datos prospectados,

estos datos son alentadores para los inversores y demuestran que el proyecto tiene el potencial de generar beneficios económicos significativos en el futuro.

**Figura 38**

*Flujo de caja*

		<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:</b>					
		CAPITAL INVERTIDO					
	<b>ANO o</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	
Activos Corrientes	\$	361.698.377	\$ 539.889.114	\$ 560.592.452	\$ 583.467.727	\$ 609.296.615	\$ 639.121.353
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ 72.676.130	\$ 94.615.828	\$ 120.608.942	\$ 151.517.934	\$ 188.401.260
<b>KTNO</b>	<b>\$</b>	<b>361.698.377</b>	<b>\$ 467.212.985</b>	<b>\$ 465.976.624</b>	<b>\$ 462.858.784</b>	<b>\$ 457.778.681</b>	<b>\$ 450.720.093</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$</b>	<b>116.703.850</b>	<b>\$ 106.363.080</b>	<b>\$ 96.022.310</b>	<b>\$ 85.681.540</b>	<b>\$ 75.340.770</b>	<b>\$ 65.000.000</b>
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ 10.340.770	\$ 20.681.540	\$ 31.022.310	\$ 41.363.080	\$ 51.703.850
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>116.703.850</b>	<b>\$ 116.703.850</b>	<b>\$ 116.703.850</b>	<b>\$ 116.703.850</b>	<b>\$ 116.703.850</b>	<b>\$ 116.703.850</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$</b>	<b>478.402.227</b>	<b>\$ 573.576.065</b>	<b>\$ 561.998.934</b>	<b>\$ 548.540.324</b>	<b>\$ 533.119.451</b>	<b>\$ 515.720.093</b>
		<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>					
EBIT	\$	272.865.723,0	\$ 329.131.645,0	\$ 395.832.108,3	\$ 475.236.056,9	\$ 570.140.705,6	
Impuestos	\$	92.774.345,8	\$ 111.904.759,3	\$ 134.582.916,8	\$ 161.580.259,3	\$ 193.847.839,9	
<b>NOPLAT</b>	<b>\$</b>	<b>180.091.377,2</b>	<b>\$ 217.226.885,7</b>	<b>\$ 261.249.191,5</b>	<b>\$ 313.655.797,5</b>	<b>\$ 376.292.865,7</b>	
Inversión Neta	\$	-95.173.838,1	\$ 11.577.131,2	\$ 13.458.609,2	\$ 15.420.873,6	\$ 17.399.357,8	
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$</b>	<b>84.917.539</b>	<b>\$ 228.804.017</b>	<b>\$ 274.707.801</b>	<b>\$ 329.076.671</b>	<b>\$ 393.692.224</b>	

**9.10 Indicadores Financieros de Rentabilidad**

El éxito financiero del plan de negocio se sustenta en una serie de objetivos de rentabilidad cuidadosamente definidos. Buscando maximizar el retorno sobre la inversión (ROI), lo que significa que cada inversión realizada en el proyecto debe generar beneficios significativos. Además, la meta es optimizar el margen de beneficio neto a través de una gestión eficiente de costos y operaciones.

Este enfoque garantiza no solo la rentabilidad de las operaciones sino también la capacidad de mantener y expandir las actividades de manera sostenible. Incrementar el retorno sobre los activos totales (ROA) es otra de las prioridades, lo que lleva a una utilización eficiente de nuestros recursos y activos. También, se velará por la sostenibilidad financiera, asegurando un flujo de caja positivo y saludable a largo plazo.

Finalmente, se buscará un crecimiento controlado y rentable que contribuya al valor a largo plazo de la empresa. Estos objetivos financieros guían la toma de

decisiones y estrategias, asegurando un futuro próspero y sostenible para la organización. A continuación, se presentan los indicadores financieros para asegurar la rentabilidad.

#### **9.10.1 Maximizar el Retorno sobre la Inversión (ROI).**

El principal objetivo es asegurar que cada dólar invertido en este proyecto genere beneficios significativos. Se busca alcanzar un ROI sostenido a lo largo del tiempo que refleje la rentabilidad y el valor de esta iniciativa.

#### **9.10.2 Optimizar el Margen de Beneficio Neto.**

Generar esfuerzos por mejorar continuamente la eficiencia operativa y la gestión de costos para maximizar el margen de beneficio neto. Esto asegurará la posibilidad de mantener y expandir las operaciones de manera rentable.

#### **9.10.3 Incrementar el Retorno sobre los Activos Totales (ROA).**

El objetivo es aumentar la eficacia en la gestión de activos para maximizar la generación de beneficios en relación con los activos. Un ROA sólido demuestra una utilización eficiente de los recursos y activos.

#### **9.10.4 Garantizar la Sostenibilidad Financiera.**

Mantener un flujo de caja positivo y saludable a lo largo del tiempo para garantizar la estabilidad financiera de la empresa. Esto implica asegurar que los activos superen a los pasivos y mantener un flujo de efectivo adecuado para operaciones y crecimiento.

#### **9.10.5 Crecimiento Controlado con Rentabilidad.**

Crece de manera controlada y sostenible, asegurando de que cada nueva inversión o expansión contribuya positivamente a la rentabilidad global.

### **9.10.6 Generar Valor a Largo Plazo.**

El objetivo final es construir una empresa que genere un valor sostenible a largo plazo para los accionistas, empleados y todas las partes interesadas. Esto se logrará a través de la rentabilidad y la eficiencia financiera en constante mejora.

### **9.11 Fuentes de Financiación**

En el contexto colombiano, existen varias fuentes de financiación que podrían respaldar la puesta en marcha del plan de negocio enfocado en la consultoría y asesoría en sostenibilidad para empresas medianas del sector de alimentos en Bogotá. A continuación, se presentan algunas de las fuentes de financiamiento más relevantes:

#### **9.11.1 Recursos Propios**

Utilizar fondos personales o de los fundadores del negocio es una fuente común de financiamiento inicial. Esto puede incluir ahorros personales, inversiones de los socios fundadores o familiares.

#### **9.11.2 Crédito Bancario**

Los bancos y entidades financieras colombianas ofrecen una variedad de productos de crédito para pequeñas y medianas empresas. Esto podría incluir préstamos comerciales, líneas de crédito o financiamiento para capital de trabajo.

#### **9.11.3 Capital de Riesgo y Ángeles Inversoristas**

Las firmas de capital de riesgo y los ángeles inversionistas están interesados en respaldar empresas con un alto potencial de crecimiento. En Colombia, hay varias firmas y redes de inversores ángeles activas que podrían considerar inversiones en un negocio de consultoría en sostenibilidad.

#### **9.11.4 Incentivos Gubernamentales**

El gobierno colombiano ofrece una serie de incentivos y programas de financiamiento para proyectos relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial. Estos incentivos pueden incluir créditos blandos, subsidios o exenciones fiscales.

#### **9.11.5 Asociaciones Estratégicas**

Colaborar con organizaciones ya establecidas en la industria de la sostenibilidad podría brindar acceso a recursos financieros, como fondos de inversión o donaciones de organizaciones sin fines de lucro.

### **9.12 Evaluación Financiera**

Para esta evaluación financiera, se estableció una Tasa Mínima de Rentabilidad (TMR) esperada del 20%. El proyecto muestra un Flujo de Caja de Proyecto positivo a lo largo de seis años, con un Valor Presente Neto (VPN) del proyecto de aproximadamente \$302.2 millones de pesos colombianos. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 39.55%, lo que supera significativamente la TMR, lo que sugiere la viabilidad financiera del proyecto. El período de recuperación es de aproximadamente 3.05 años, lo que indica que se espera que el proyecto recupere su inversión inicial en ese período.

#### **9.12.1 Punto de Equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio se realizó para las tres principales referencias de productos o servicios del proyecto. El Punto de Equilibrio se alcanza cuando los ingresos igualan los costos totales. El análisis revela que el producto "Consultoría Sostenible ODS 12 Plan Inicial" requeriría la venta de aproximadamente 26.35 unidades para alcanzar el equilibrio, mientras que el producto "Consultoría Sostenible ODS 12 Plan Avanzado" requeriría la venta de



## **10 Enfoque hacia la Sostenibilidad**

Finalmente se realiza una revisión de aquellos elementos que justifican la actuación sostenible de esta propuesta de plan de negocio para las empresas medianas productoras de alimentos en la ciudad de Bogotá frente al ODS 12, la aproximación de estos aspectos se realiza a través de cuatro dimensiones: 1. Social, 2. Ambiental, 3. Económica y 4. Gobernanza. Proyectando el mejor resultado generado a través de los servicios ofrecidos por la organización y así mismo anhelando el mayor aporte a la sociedad y las organizaciones se disponen los aspectos sostenibles que se buscan construir en el sector de la producción de alimentos.

### **10.1 Dimensión Social**

#### **10.1.1 Generación de Empleo Calificado:**

Realizando el esfuerzo por no solo crear empleo local, sino también para garantizar que estos empleos sean calificados y brinden oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esto marca una diferencia importante, ya que se busca contribuir al fortalecimiento de las capacidades de la fuerza laboral en Bogotá.

#### **10.1.2 Inclusión y Diversidad:**

Promover la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo. Fomentar un ambiente en el que las diferencias son valoradas y respetadas, además de considerarse como un factor que refuerza el entorno laboral enriquecedor fomentando la igualdad de oportunidades.

#### **10.1.3 Participación Comunitaria:**

Promover la participación de los actores y colaboradores en local de las organizaciones en nuestras iniciativas. Esto se traduce en una toma de decisiones más inclusiva y un mayor compromiso con las necesidades de las organizaciones en las que se llevan a cabo cambios.

#### **10.1.4 Empoderamiento de los Trabajadores:**

Un enfoque que no se limita solo a la capacitación y educación de las empresas clientes, sino que también se empodera a los propios trabajadores para que sean defensores de la sostenibilidad. Esto crea un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y comprometidos.

#### **10.1.5 Construcción de Capacidades Locales:**

Por medio del desarrollo y construcción de habilidades y conocimientos que permiten a las empresas clientes abordar desafíos de sostenibilidad por sí mismas.

#### **10.1.6 Impacto Social Medible:**

Se consigue un factor diferenciador bajo el enfoque convencional en el negocio, con un compromiso hacia la medición y cuantificación del impacto social. De esta manera no solo serán palabras hacia los cambios positivos, sino que se demuestra de manera verificable cómo las acciones realizadas generan beneficios organizacionales.

Estos aspectos resaltan la diferenciación del plan de negocio con relación al ODS 12. Con un enfoque que no se limita a la implementación de prácticas sostenibles en las empresas de producción de alimentos, sino que busca activamente mejorar la calidad de vida de las personas, promoviendo la inclusión, el empoderamiento y la participación organizacional. Este compromiso con la medición del impacto social también demuestra la búsqueda de la transparencia y responsabilidad de la empresa en la consecución de los objetivos del ODS 12.

### **10.2 Dimensión Ambiental**

#### **10.2.1 Reducción Significativa del Desperdicio de Alimentos:**

El proyecto busca un compromiso para lograr una reducción significativa en el desperdicio de alimentos en las empresas de producción de alimentos en Bogotá. A través de la optimización de procesos, la gestión de inventarios y la implementación de mejores prácticas de manejo de alimentos.

### **10.2.2 Gestión Sostenible de Recursos:**

Promover prácticas de gestión sostenible de recursos, donde a través de la colaboración con las empresas se buscará generar conciencia frente a la reducción en el consumo de recursos y así minimizar la huella ambiental. Este enfoque es único en su capacidad para abordar los aspectos críticos de la eficiencia de recursos en la producción de alimentos.

### **10.2.3 Innovación Sostenible:**

Impulsar la innovación en la producción de alimentos sostenibles mediante la estructuración de planes estratégicos de cambios que permitan trabajar bajo prácticas más respetuosas con el medio ambiente, lo que contribuye a transformar el sector hacia un modelo más ecológico.

### **10.2.4 Prácticas de Producción Limpia:**

Fomentando la adopción de prácticas de producción limpia que aborden los desafíos ambientales específicos en la producción de alimentos, como la gestión de residuos y la reducción del uso de productos químicos dañinos se espera conseguir una producción sostenible que vaya más allá de la conformidad, alcanzando excelencia ambiental.

La distinción en la dimensión ambiental radica en la combinación de enfoques holísticos y específicos en la producción de alimentos, desde la reducción del desperdicio hasta la gestión eficiente de recursos y la promoción de prácticas limpias. Esto contribuye al ODS 12 al abordar directamente los desafíos ambientales en la cadena de valor de la producción de alimentos.

## **10.3 Dimensión Económica**

### **10.3.1 Ahorros a Largo Plazo:**

Un compromiso para ayudar a las empresas clientes a reducir sus costos a largo plazo a través de prácticas más eficientes y sostenibles. Esto se traduce en un

ahorro significativo en gastos operativos, lo que aumenta la viabilidad económica de las empresas de producción de alimentos.

### **10.3.2 Acceso a Nuevos Mercados:**

Al alinear a las empresas con el ODS 12 y promover la sostenibilidad, surgen oportunidades de acceso a nuevos mercados, ya que cada vez más consumidores buscan productos y servicios sostenibles, esto se traduce en una ventaja competitiva para las empresas clientes y en una expansión de sus oportunidades de mercado.

### **10.3.3 Fomento de la Resiliencia Empresarial:**

Se consigue la resiliencia empresarial al reducir el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro, mediante una gestión más eficiente de recursos y la diversificación de las fuentes de materias primas.

### **10.3.4 Modelo de Negocio Sostenible:**

Se promueve la construcción de un modelo de negocio sostenible para equilibrar los beneficios económicos con el compromiso con la sostenibilidad. Esto implica que no solo se apoya a las empresas a ahorrar costos, sino que también se busca un valor económico a largo plazo, alineando sus operaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Esta distinción en la dimensión económica se encuentra en la capacidad de lograr un impacto económico directo al reducir costos, abrir nuevas oportunidades de mercado y fortalecer la resiliencia empresarial. Al combinar estos elementos, se contribuye al ODS 12, demostrando que la sostenibilidad y la prosperidad económica pueden coexistir.

## **10.4 Dimensión de Gobernanza**

### **10.4.1 Ética y Transparencia:**

La gobernanza empresarial se basa en principios éticos y altos estándares de transparencia. Garantizando que todas las acciones estén alineadas con la sostenibilidad y los valores compartidos con las empresas clientes.

### **10.4.2 Colaboración y Asociación:**

Por medio de la colaboración y la asociación con las empresas clientes. No se imponen soluciones, sino que se trabaja colaborativamente para diseñar estrategias sostenibles que se ajusten a sus objetivos y valores. Esta colaboración fortalece la gobernanza compartida y garantiza una toma de decisiones inclusiva.

### **10.4.3 Evaluación y Rendición de Cuentas:**

Compromiso constante a la evaluación constante y a la rendición de cuentas. Estableciendo métricas claras y sistemas de seguimiento para medir el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad, demostrando la responsabilidad y nuestro enfoque en el logro de resultados medibles.

### **10.4.4 Cumplimiento Normativo:**

El plan de negocio garantiza el cumplimiento normativo en todas las operaciones, incluyendo el cumplimiento de regulaciones locales e internacionales relacionadas con la producción de alimentos y la sostenibilidad.

### **10.4.5 Participación Activa en Redes de Sostenibilidad:**

Formando parte de redes de sostenibilidad y colaborando activamente con organizaciones y gobiernos locales comprometidos con el ODS 12.

La dimensión de gobernanza en el plan de negocio se distingue por su énfasis en la ética, la colaboración, la evaluación y la rendición de cuentas. Siendo este el compromiso con el cumplimiento normativo y la participación en redes de sostenibilidad hacia el fortalecimiento de la gobernanza y la gobernanza compartida en la implementación de prácticas sostenibles.

## 11 Conclusiones

Se identifica que el sector de alimentos tiene una gran oportunidad para fortalecer las metas del ODS 12 "Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles" considerando las 8.944 empresas de alimentos que tienen presencia en Bogotá, pues en todo el proceso productivo se evidencian problemáticas asociadas al desperdicio de alimentos, agotamiento de recursos naturales y generación de residuos ordinarios, problemáticas que tienen un impacto negativo a nivel ambiental, social y económico con las cuales se genera la necesidad de aplicación de los servicios propuestos por el plan de negocios de la empresa Consultoría en Sostenibilidad Empresarial (CSE) .

Se evidencia que el 79% de las empresas medianas de alimentos de Bogotá, que participaron en la encuesta realizada, no cuentan con un área enfocada a la sostenibilidad, creando la necesidad de recibir orientación por parte de expertos de forma particular para dichas empresas. En esta necesidad cobra valor y se valida este plan de negocio ofreciendo sus servicios como solución efectiva y ruta al cumplimiento de las metas del ODS 12 "Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles".

El 69% de las empresas encuestadas, cuentan con una conciencia de sostenibilidad que pretende mejorar el impacto de sus procesos productivos, debido a que identifican beneficios como la optimización de procesos, reducción de residuos y uso eficiente de los recursos, lo que da como resultado un ahorro significativo de costos a largo plazo que se traduce en mejora de la rentabilidad.

Partiendo de los resultados de las encuestas realizadas a varias empresas del sector de alimentos, se puede afirmar que los servicios más requeridos para garantizar una modalidad de consumo y producción sostenible es la capacitación, formación y asesoría; ya que, con estos servicios los clientes reciben información valiosa para sus empresas y un acompañamiento guiado para el mejoramiento de la

estrategia sostenible, estructurando de manera específica la solución que el cliente requiere.

El plan de negocio propuesto contempla que la empresa sea constituida como sociedad anónima, permitiendo que logre acceder a beneficios como la facilidad de tener financiamiento, la posibilidad de inversión sin límites de capital por parte de los socios y la continuidad, lo que permite que la empresa permanezca en el tiempo.

Se puede concluir que la integración de iniciativas de sostenibilidad, alineadas con el ODS 12, son esenciales para garantizar la viabilidad a largo plazo y el éxito de las empresas de alimentos. Ya que su implementación no solo responde a las expectativas de los consumidores actuales, sino que también generan beneficios tangibles en términos de eficiencia, imagen corporativa y acceso a oportunidades comerciales sostenibles. La adopción proactiva de la sostenibilidad es estratégica para el futuro de la industria de alimentos de Bogotá.

## **12 Recomendaciones**

Se recomienda que las empresas de alimentos en Bogotá desarrollen estrategias de sostenibilidad personalizadas que se adapten a sus operaciones y a las demandas del mercado local. Ya que cada empresa tiene desafíos únicos en términos de sostenibilidad, y una consultora efectiva debe ser capaz de adaptar sus servicios a las necesidades específicas de cada cliente.

Para ampliar las oportunidades y recursos disponibles de la consultora es necesario establecer redes y alianzas estratégicas con otras empresas y organismos gubernamentales que compartan los mismos valores de sostenibilidad.

Se recomienda ampliar el área de estudio a un territorio de gran importancia como es Bogotá en el sector de alimentos. La siguiente ciudad atractiva para aplicación de este plan de negocios podría ser Medellín.

### 13 Bibliografía

*Acelerar la implementación para una recuperación sostenible: Reporte Nacional*

*Voluntario 2021*. (24 de Agosto de 2021). Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo:

<https://www.undp.org/es/colombia/publications/acelerar-la-implementacion-para-una-recuperacion-sostenible-report-nacional-voluntario-2021>

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (28 de 08 de 2015). *Dinamica economica /*

*Estructura productiva; Observatorio de Desarrollo Económico*. Obtenido de Observatorio de Desarrollo Económico:

<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-economica/estructura-productiva-de-bogota>

Alcaraz, R. (2011). *EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

ANDI Mas País. (2023). *Cámaras Sectoriales*. Obtenido de Cámara de la Industria de Alimentos: <https://www.andi.com.co/Home/Camara/16-industria-de-alimentos>

BBVA. (04 de Octubre de 2023). *Plan de Acción e Inversiones ODS*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/estos-son-los-beneficios-para-las-pymes-que-apuestan-por-la-sostenibilidad/>

Biel, R. (2016). *Sustainable Food Systems: The Role of the City*. UCL Press. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/j.ctt1j1vzc5>

Cámara de Comercio de Bogotá. (Enero - Septiembre de 2023). *Dinámica Empresarial; Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cámara de

Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-activas>

Cárdenas Bocanegra, H. A. (2019). RIESGOS AMBIENTALES Y SOCIALES EN EL SECTOR ALIMENTOS. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/10/Riesgos-Ambientales-y-Sociales-Sector-Alimentos.pdf>

Cardenas, H. (2019). *Riesgos Sociales y ambientales en el sector de alimentos*. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/10/Riesgos-Ambientales-y-Sociales-Sector-Alimentos.pdf>

Colombia Potencia de la Vida . (2018). *Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>

CONPES. (2018). *CONPES 3918: Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia*. Bogotá. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>

Consejo Nacional de Planeación. (2022). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo*. Bogotá. Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portaIDNP/PND%202022/Bases-PND2022-2026\\_compilado-CEVC15-10-2022.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portaIDNP/PND%202022/Bases-PND2022-2026_compilado-CEVC15-10-2022.pdf)

*Definición tamaño empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. (05 de Junio de 2019). Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:

<https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>

econexia. (2023). *ecosistemas* . Obtenido de Tendencias y previsiones para el sector de alimentos y bebidas en 2023: <https://econexia.com/es/contenidos-articulo/agroindustria-y-alimentos/1192/Tendencias-previsiones-para-sector-alimentos-bebidas-2023>

El Fondo ODS . (2015). Obtenido de <https://www.sdgfund.org/es/de-los-odm-los-ods>

Garzón, G. (2023). *Retos de la economía circular en los envases y empaques de alimentos de un solo uso*. Obtenido de

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/31527>

Gobierno de Colombia . (2014). *Foro Político de Alto Nivel 2016 - ECOSOC Presentación Nacional Voluntaria de Colombia Los ODS como instrumento para Consolidar la Paz*.

González del Río, W., Villamizar Camargo, C. E., & Forero Ospina, A. P. (Abril de 2016). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de [https://sinergia.dnp.gov.co/Documentos%20de%20Interes/Perdida\\_y\\_Desperdicio\\_de\\_Alimentos\\_en\\_colombia.pdf](https://sinergia.dnp.gov.co/Documentos%20de%20Interes/Perdida_y_Desperdicio_de_Alimentos_en_colombia.pdf)

Gutierrez, R. y. (2017). *Grandes oportunidades para las empresas cuando integran asuntos sociales a sus negocios*. RedEAmérica. Obtenido de [https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/EmpresayComunidad/GrandesOportunidadesparalasEmpresasVF\\_Espanol.pdf?ver=2017-04-12-084426-443](https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/EmpresayComunidad/GrandesOportunidadesparalasEmpresasVF_Espanol.pdf?ver=2017-04-12-084426-443)

KnaufIndustries. (14 de Febrero de 2023). Obtenido de KnaufIndustries:

<https://knauf-industries.es/analisis-ciclo-vida-acv/>

La República. (22 de Noviembre de 2021). *Industria*. Obtenido de Cámara de

Alimentos de la Andi: el valor de alimentar a un país con responsabilidad:

<https://www.larepublica.co/especiales/sostenibilidad-la-vision-del-futuro-para-la-industria-de-alimentos/camara-de-alimentos-de-la-andi-el-valor-de-alimentar-a-un-pais-con-responsabilidad-3265388>

La República. (1 de Marzo de 2023). *La socia líder de Sostenibilidad de la firma*

*BDO en Colombia, Paula Giraldo, plantea los desafíos de las empresas para contribuir al desarrollo sostenible*. Obtenido de La República:

<https://www.larepublica.co/empresas/apostar-le-a-la-sostenibilidad-es-clave-para-la-viabilidad-de-las-empresas-3559849>

LinkedIn. (28 de Octubre de 2021). La consultoría como base del crecimiento empresarial.

Mas Colombia. (14 de Abril de 2023). *Campo*. Obtenido de La industria de alimentos en Colombia sigue creciendo: ya llega a más de 120 países:

<https://mascolombia.com/la-industria-de-alimentos-en-colombia-sigue-creciendo-ya-llega-a-mas-de-120-paises/>

Montoya, M., Taborda, L., & Valencia, D. (Abril de 29 de 2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia: Trayectoria, compromisos y*

*contribuciones de la industria*. Obtenido de CIDET:

<https://blog.cidet.org.co/objetivos-desarrollo-sostenible>

Moreno, J. (20 de Enero de 2023). *Marketing; HubSpot*. Obtenido de HubSpot:

<https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia#:~:text=En%202021%20se%20registr%C3%B3%20la,99%20%25%20del%20tejido%20econ%C3%B3mico%20nacional>

ONU, O. d. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivo 12:

Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>

Pacto Global Red Colombia. (2022). *Ganadores ODS*. Obtenido de :

Reconocimiento a las buenas practicas de desarrollo sostenible – Postobón S.A

Pes, A. (2019). *Guía para Pymes ante los objetivos de desarrollo sostenible*. Pacto

Mundial Red Española. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/12/Gui%C3%A1-para-pymes-ante-los-ODS.pdf>

Plan Nacional de Desarrollo, 2.-2. (2020). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*

*Pacto por Colombia, pacto por la equidad*. Bogotá.

Pymas. (2023). *Cuatro Propuestas para que Potencie la Sostenibilidad Empresarial*

*en su Pyme*. Obtenido de Pymas: <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/finanzas-para-pymes/sostenibilidad-empresarial>

QuestionPro. (2023). *Software de encuestas*. Obtenido de QuestionPro:

[https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html#calculadora\\_de\\_muestra](https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html#calculadora_de_muestra)

UNIDO. (2022). *Ciencia, tecnología e innovación en pro de los ODS: lineamientos para la formulación de políticas públicas*. Viena. Obtenido de [https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-06/ONLINE\\_STI\\_SGDs\\_GUIDELINES\\_ESP\\_0.pdf](https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-06/ONLINE_STI_SGDs_GUIDELINES_ESP_0.pdf)