

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia

Plan de negocio para una empresa de consultoría en gestión sostenible para hoteles

Autor: Daniela Núñez Ortiz

Director: Rodrigo Machado

Bogotá, julio de 2021

Tabla de Contenido

Introducción.....	5
Resumen	7
Planteamiento de la problemática.....	9
Formulación de la problemática	11
Sistematización del tema	11
Objetivos.....	12
1.1. Objetivo general.....	12
1.2. Objetivos específicos	12
Justificación	13
1. Marcos de referencia	16
1.1. Marco teórico.....	16
1.2. Marco conceptual	18
1.3. Marco contextual	20
1.3.1. Sector de consultorías.....	20
1.3.2. Desarrollo y auge de la sostenibilidad.....	24
2. Metodología	27
2.1. Técnicas de recolección de datos.....	29
2.2. Fuentes.....	29
2.3. Modelo metodológico.....	30
3. Análisis situacional	31
3.1. Análisis del consumidor: Gestión sostenible en el sector hotelero	32
3.1.1. Herramientas de gestión sostenible.....	35
3.2. Análisis de competencia: Sector de consultorías en gestión sostenible	37
4. Instrumento de entrevista a profundidad semiestructurada.....	41
4.1. Análisis de resultados	42
4.2. Matriz de jerarquización de factores	46
4.3. Matriz DOFA de factores	47
5. Definición de la idea de negocio	50
5.1. Segmento de clientes	52
5.2. Propuesta de valor.....	53

5.2.1. Metodologías de impacto.....	54
5.3. Factores de diferenciación	57
5.4. Valores del servicio	58
6.Estructura organizacional y direccionamiento estratégico.....	58
6.1. Cadena de valor	60
6.2. Organigrama funcional.....	61
6.3. Organigrama de cargos.....	62
6.4. Misión.....	63
6.5. Visión	63
6.6. Objetivos organizacionales.....	63
6.7. Principios organizacionales	64
6.8. Beneficios de inversión en la implementación de un sistema de gestión sostenible	65
7.Naturaleza de la empresa.....	67
7.1. Modelo jurídico	67
7.1.1. Obligaciones tributarias o fiscales	70
7.2. Seguridad Social Integral.....	71
7.3. Caja de compensación	72
8.Enfoque estratégico de posicionamiento.....	74
8.1. Portafolio de servicios	75
8.1.1. Asesorías acorde a las NTS	76
8.1.2. Auditorías e informes de gestión	78
8.1.3. Gestión de entrenamientos.....	81
8.1.4. Gestión de proyectos y capacitación.....	83
8.2. Precio óptimo.....	84
8.3. Canales de distribución.....	86
8.4. Promoción.....	87
8.5. Plan de mercadeo.....	88
8.5.1. Objetivos de mercadeo	89
8.5.2. Estrategias de mercadeo y plan de actividades.....	89
8.5.3. Plan de medios.....	90

8.5.4. Branding	91
9. Planeación Estratégica Corporativa.....	92
9.1. Recursos clave	92
9.2. Actividades clave.....	92
9.3. Esquema del proyecto.....	95
9.3.1. <i>Blueprint</i> portafolio de servicios	96
9.3.2 Diagrama de distribución en planta.....	99
9.5.3 Ficha técnica del servicio	100
10. Viabilidad Financiera.....	100
10.1. Capacidad de la empresa	102
10.2. Factores condicionantes del tamaño del proyecto	105
10.3. Asociaciones clave.....	108
10.4. Estructura de costes	109
10.4.1. Costos de inversión	110
10.4.2. Gastos de operación.....	111
10.4.3. Proyección de gastos	113
11. Evaluación financiera	114
11.1. Estados financieros	114
11.2. Indicadores financieros	124
Conclusiones.....	126
Recomendaciones	129
Referencias	130
Anexos	139
Tablas.....	139
Figuras	176

Introducción

Este plan de negocio nace del interés de la estudiante por la implementación de prácticas sostenibles en el sector empresarial y obteniendo mayor conocimiento del tema al realizar la práctica en un establecimiento hotelero. A partir de ahí, surge mayor interés por conocer la implementación de dichas prácticas y analizar los beneficios o repercusiones que trae el implementar sistemas de gestión sostenible en la industria de alojamiento.

Para realizar la lectura del mismo, se tuvo en cuenta una aproximación al concepto de sostenibilidad y a la prestación de servicios de consultoría. Con relación a este último, actualmente, los consultores suelen especializarse en algún tipo de servicio, acorde a las particularidades y características de una organización, dando respuesta a las necesidades y atendiendo los requerimientos o problemáticas que afronta el sector.

El mercado de establecimientos hoteleros, ha presentado en Colombia un importante crecimiento y participación en el PIB nacional. Este crecimiento, se ha visto impulsado por la creación de nuevas empresas con novedosas promesas de valor y tipos de servicio. Sin embargo, afrontar diversas problemáticas a nivel interno de las mismas, se ha convertido en un proceso que requiere experiencia, conocimiento de información y especialización de labores.

Este trabajo se hace con el fin de generar un espacio a través del cual fortalecer y crear un concepto superior de hotelería, basándose en el modelo de sostenibilidad regido por el pilar económico, pilar sociocultural y pilar ambiental, con el objetivo de lograr dar respuesta a: ¿una empresa de consultoría en gestión sostenible para establecimientos de alojamiento podrá contribuir para el logro de un mejor desempeño en lo económico, en lo social y en lo relacional (mercadeo interno y externo)?

En busca de una mayor organización, se decidió estructurar el documento en varios capítulos de los cuales se mostrarán las fases necesarias para el montaje y puesta en marcha de la firma en los temas referentes a la producción y venta del servicio, la evaluación de la viabilidad financiera, el comportamiento y estudio del mercado, entre otras.

Resumen

Cada año en Colombia se presentan inversiones alrededor de 3,4 billones de pesos en el sector hotelero, sin embargo, pese a la gran participación y crecimiento del sector a lo largo de los últimos años, se presentan falencias en la implementación del sistema de gestión sostenible. Estas problemáticas persisten a causa de la falta de planeación y conocimiento por parte de los constructores de las edificaciones hoteleras y de la desinformación y experiencia del sector en términos sostenibles.

Como respuesta a la problemática identificada, se propone un plan de negocios de una empresa de consultoría especializada en gestión sostenible para hoteles, que sirva de apoyo a empresarios, emprendedores y funcionarios del sector a llevar a cabo una gestión que contribuya a la obtención de resultados positivos a través del tiempo y ofrecer a los huéspedes un concepto superior de hotelería, mediante la implementación de buenas prácticas ambientales y la Responsabilidad Social Empresarial. Por otro lado, dadas las características del servicio, la cuantía de la inversión a realizar para este proyecto es mínima teniendo en cuenta que es un servicio profesional que no requiere una inversión robusta en activos fijos, sino más bien en la creación de *Know How*.

Es por eso que, a través de la investigación del segmento y las posibles soluciones a partir de la matriz estratégica, se establece la oferta de valor centrada en la sostenibilidad que garantiza al cliente la maximización de su inversión en un servicio diferenciado, como también, se conforma el grupo de profesionales y el *Know How* en la ejecución de proyectos.

En definitiva, la clave del éxito de este tipo de negocio se encuentra en su estrategia comercial y de promoción, por lo cual y, a beneficio del empleador, se ha planteado una facturación con base en el tiempo y unas estrategias de mercado que atacan de manera directa al cliente

potencial y otras, que se mantienen a lo largo del tiempo en clientes futuros y que además contribuyen a la estructuración de una imagen corporativa en el mercado.

Parte del proceso realizado para determinar la viabilidad del proyecto, fue la ejecución de entrevistas semiestructuradas al sector hotelero, donde se encontró disposición e interés del mercado por adquirir servicios enfocados al desarrollo sostenible empresarial, lo que permitió definir características específicas de la firma consultora. Además, se ratificó que dada la baja cuantía de la inversión y la estructuración de gastos planteada en el proyecto, el margen neto de los socios o accionistas para esta idea de negocio se encuentra entre el 9% y el 38% desde el primer año de operaciones. El VPN es de \$204'929.123 y la Tasa Interna de Retorno es del 95%, lo cual indica que hay una maximización de la inversión y una recuperación constante de la misma en el transcurso de los primeros cinco años.

Dentro de los resultados que se obtuvo, fue la proyección de ingresos estimada, la cual evidencia que no existe pérdida desde el primer año. Por el contrario, y a pesar de que la expectativa de venta para el primer año no es alta, existen rendimientos desde este período. Además, se presenta una variación porcentual constante a través del tiempo de los ingresos, manteniendo siempre los márgenes de gastos establecidos; por lo anterior, se nota que, a mayor demanda del servicio, la proporción de los ingresos, con respecto a los gastos, generará un aumento en el margen neto.

Palabras clave: sostenibilidad, responsabilidad social empresarial, proyectos sostenibles, posicionamiento, reconocimiento en el mercado, viabilidad del proyecto, especialización del servicio.

Planteamiento de la problemática

Es importante comprender la existente relación, en un establecimiento de hospedaje, entre lo ambiental, lo social y el rendimiento económico, ya que trae múltiples ganancias, genera valor agregado para la empresa y la hace visible para sus clientes, los empleados, la comunidad, sus socios comerciales y por supuesto, sus accionistas. Cabe mencionar, también que, debido a la toma de decisiones erróneas sobre sus recursos, “cada día empresas de todo tipo alrededor del mundo pierden cientos de millones de dólares mediante un uso no eficiente de recursos naturales, como electricidad, agua, insumos, y materias primas, mientras contaminan el medio ambiente por gusto” (Austermuhle, S., 2015, p. 11).

Los criterios y esfuerzos de la administración relativos a la sostenibilidad, han cobrado gran importancia en la industria hotelera ya que presta servicios en los cuales el uso de recursos como el agua, el aire, la energía y los residuos, son de vital importancia para el desarrollo de la actividad en el servicio del alojamiento, sin embargo, se genera un impacto ambiental significativo a nivel local y global (Velázquez de Castro, F., 2012, La crisis ambiental y la deuda ecológica).

Es importante señalar que Colombia ha tenido una gran evolución en su infraestructura hotelera en los últimos años ya que ha permitido una inversión alrededor de 3,4 billones de pesos, por esta razón, la hotelería nacional creció alrededor de 700 establecimientos en el 2003 y cerca de 900 establecimientos al cierre del 2014, inscritos en el Registro Nacional de Turismo (Tovar, E., 2015). Sin embargo, este crecimiento de infraestructura hotelera se desarrolla con la construcción de edificaciones básicas que se adaptan para prestar servicios hoteleros, es por eso que, referimos a OxoHotel y BioHotel Organic Suites, los cuáles han

sido referentes en proyectos hoteleros ecoeficientes a nivel nacional, con un diseño que se beneficia de los ecosistemas sobre los que están contruidos (El Espectador, 2013, párr. 2).

Según el *Global Travel & Tourism Report* (2015), en su indicador de “*Environmental Sustainability*”, Colombia se encuentra posicionada en el puesto 87 de 141 países (p. 123). Este escalafón implica que el país se encuentra en un momento oportuno para fortalecer procesos que lleven a Colombia a ser competitiva en materia hotelera con criterios de sostenibilidad ambiental.

Dentro del mismo indicador, encontramos un subindicador llamado “*Sustainability of T&T development*” y en el ranking se encuentra en el puesto 68 (*Global Travel & Tourism Report*, 2015, p.123). Este pilar es fundamental para proporcionar un turismo atractivo y responsable con el entorno natural, además de ser una ventaja competitiva para cualquier destino, sin embargo, las políticas y regulaciones deben ser rigurosas para que el gobierno priorice el desarrollo sostenible en todos los sectores de la economía, principalmente en la industria de viajes y turismo. Por ende, el diseño de una empresa de consultoría localizada en Bogotá, pretende que los hoteles implementen un sistema de gestión sostenible y ser agentes activos en la construcción y desarrollo del turismo sostenible del país.

Formulación de la problemática

Frente a los requerimientos de competitividad y de sostenibilidad del sector Turismo, ¿una empresa de consultoría en gestión sostenible para establecimientos de alojamiento podrá contribuir para el logro de un mejor desempeño en lo ambiental, económico, en lo social y en lo relacional (mercadeo interno y externo)?

Sistematización del tema

- ¿Cuál es el contexto y comportamiento en torno a las empresas en consultoría de gestión sostenible en la ciudad de Bogotá?
- ¿Cuáles son los competidores directos en empresas de consultoría para la gestión sostenible en hoteles?
- ¿Qué factores van a ser determinantes para que la empresa de consultoría tenga un factor altamente diferenciado?
- ¿Cuáles serían los servicios centrales de la empresa de consultoría y cuáles los conexos?
- ¿Cuáles son las posibles herramientas que se pueden utilizar para el análisis de la gestión sostenible en los hoteles?
- ¿Cuáles son los eventuales beneficios para los establecimientos de alojamiento que trae la implementación de un sistema de gestión sostenible?

Objetivos

1.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para una empresa de consultoría con especialización en gestión hotelera sostenible

1.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del sector hotelero que permita dimensionar el tamaño del mercado y el eventual mercado objetivo
- Realizar un estudio de mercado que permita ubicar las empresas de consultoría que trabajen en torno a la Gestión Sostenible.
- Diseñar las características del negocio de consultoría en sostenibilidad con las cuales sea posible incursionar en el mercado objetivo
- Analizar la viabilidad financiera y la proyección de ingresos para la empresa de consultoría en gestión sostenible

Justificación

Como menciona Cordero Ulate (2006), debido al desarrollo turístico, existe mayor “explotación de los recursos naturales en función de la ganancia capitalista, agudizando así los problemas de carga y contaminación ambiental” (p. 95). Congruente con lo anterior, esto se da en parte por la falta de conciencia y planeación estratégica respecto al impacto que genera la industria hotelera.

Actualmente, los hoteles en Colombia deben implementar la Norma Técnica Sectorial Colombiana [NTS-TS 002], la cual tiene requisitos de sostenibilidad para llevar a cabo la operación en establecimientos de alojamiento y hospedaje. Esta norma se realizó con el fin de “garantizar que se está produciendo el menor impacto posible en los aspectos socioculturales y ambientales, que se mejora la calidad del producto turístico, que se hace más eficiente y sustentable el desarrollo empresarial y su desempeño socioeconómico” (NTS-TS, 2014, p. 4. No obstante, se presentan varias situaciones: primero, hay hoteles que tienen en cuenta estas prácticas pero no saben para que sirve su implementación, segundo, los hoteles implementan dichas prácticas pero desconocen los beneficios que pueden obtener y tercero, hay hoteles que no hacen mediciones certeras y reales de las implementaciones que hacen en NTS ya que no han tenido asesoría al respecto.

En la actualidad, la rama más importante del sector servicios y con mayor crecimiento a nivel mundial, es el turismo, además de sus impactos en las economías locales. En la figura 1, se puede observar el crecimiento del turismo en Colombia entre el 2002 y el 2013, teniendo presente que el sector turístico es una actividad importante para la economía mundial debido al constante aumento en el desplazamiento de las personas. Pero a su vez este desplazamiento de individuos, ha traído consigo el deterioro del ambiente natural y social, ya que requiere de

gran infraestructura y complejos servicios para su ejecución (López, G & Palomino, B., 1998, párr.. 2).

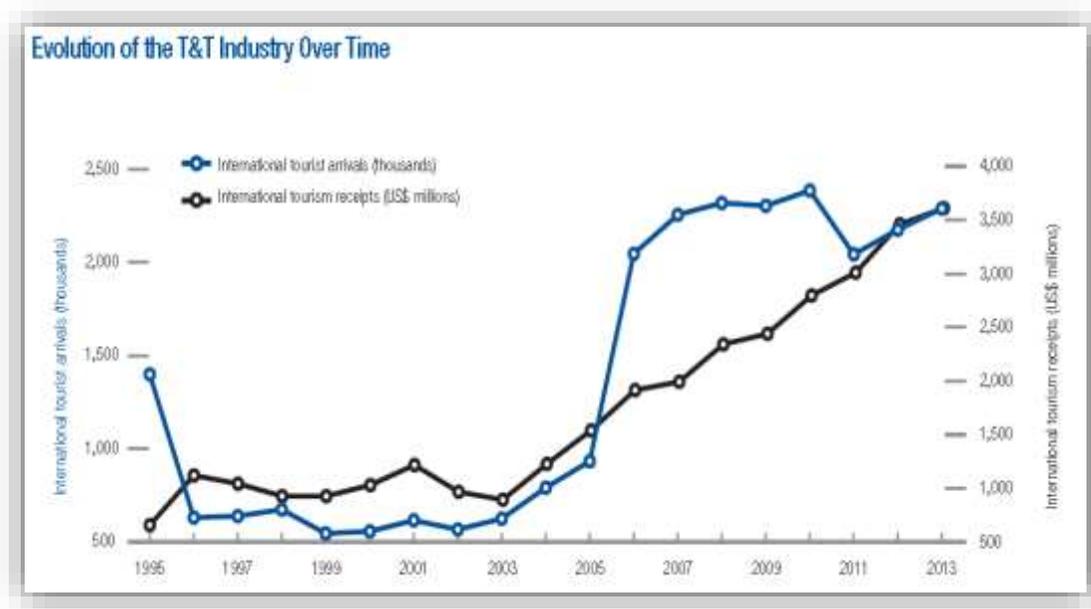


Figura 1. Evolution of the T&T industry over time in Colombia. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF Global Travel&Tourism Report 2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

Según López y Palomino (1998), estos impactos negativos se han dado por la falta de planificación y:

“no solo ha transformado el aspecto físico de las zonas turísticas, sino que ha generado graves trastornos ecológicos: destrucción de ecosistemas, disminución de la cantidad y calidad del agua, empobrecimiento y contaminación de los suelos, así como desintegrador de actividades económicas tradicionales, aculturación, migración, fenómenos de crecimiento poblacional y urbano desordenado, falta de servicios públicos, entre otros”. (párr. 3)

Los acontecimientos que se han presentado desde principios de la historia, demuestran que es importante dejar por un momento de lado el consumismo, la industrialización y el progreso, es momento de retomar la esencia de la relación humano-naturaleza y saber fructificar este producto que lo tenemos tan cerca y tan lejos. Por lo tanto, gracias a la relevancia que adquirió el tema ambiental, diversos hostales, hoteles independientes y cadenas hoteleras comenzaron a analizar la viabilidad de proyectos sostenibles y a desarrollar poco a poco la gestión sostenible.

Teniendo presente lo anterior, esta pretensión de empresa de consultoría especializada en sostenibilidad, se lleva a cabo porque se observó una problemática común en el sistema de gestión sostenible del sector hotelero.

1. Marcos de referencia

1.1. Marco teórico

Teniendo presente que la teoría se basa en un conjunto de conocimientos, después de analizar los diferentes enfoques de la administración, la autora de esta propuesta de empresa, encontró que la Teoría de Valor Compartido, realizada por Michael Porter y Mark Kramer, es la más adecuada para poder desarrollar el objetivo planteado en este proyecto.

El valor compartido como lo definen los autores, “se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el social. De esta manera, la generación de valor económico empresarial, está relacionada y depende de la creación de valor para la sociedad” (Porter & Kramer, 2011, citado en El Espectador, 2013). La esencia de esta teoría, afirma que, el capitalismo es un vehículo importante para satisfacer las necesidades humanas, pero ha impedido que las empresas exploten su potencial para satisfacer otras necesidades que son de vital importancia para la sociedad, como la generación de bienestar, la nutrición, la protección y la preservación del ambiente (Porter & Kramer, 2011, p. 4).

Según Porter & Kramer, existen tres formas diferentes de crear valor compartido, estas son: reentender los productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Esta creación de valor compartido, conduce a las empresas a integrar este concepto en su estrategia y asegura un factor de innovación y crecimiento, en donde se “reconectará el éxito de la empresa con el de la comunidad de maneras no percibidas durante la era de los enfoques estrechos de la gestión, del pensamiento cortoplacista y de las crecientes separaciones entre los diversos estamentos de la sociedad” (Porter & Kramer, 2011, p.17).

Otra teoría pertinente para la investigación es la Teoría del Desarrollo Sostenible, más conocida como el Informe Brundtland. Este informe fue precedido por Gró Harlem Brundtland junto con la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU en 1987, y a partir de ese momento, se introduce el concepto de desarrollo sostenible, definido en los siguientes términos: “Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (CMMAD, 1988, citado en Gómez Gutiérrez, C., s.f.).

Esta teoría menciona que no puede haber un crecimiento económico sin un medio ambiente sostenible, es por eso que el desarrollo sostenible debe tener una categoría de “ética global” en que la protección del ambiente se reconozca como fundamental sobre los pilares del desarrollo económico y social al largo plazo (Serna Mendoza, C., 2016, p. 172). En este caso, el Desarrollo Sostenible “implica un proceso dinámico hacia la búsqueda de las mejores formas de lograr el progreso colectivo de la humanidad en donde gobiernos, instituciones, empresas, comunidades e individuos deben obrar mancomunadamente...” (Serna Mendoza, C., 2016, p. 172).

Finalmente, es necesaria la Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente, propuesta por Jacques Horovitz, ya que su teoría se centra en como competir en el mercado a través del servicio y como mejorar la satisfacción del cliente, siendo el servicio la estrategia diferenciadora (Vargas Quiñones, M., & Aldana de Vega, L., 2014, p. 121). Como mecanismo de gestión del servicio, cuenta con dos fases importantes, que son: el conocimiento del cliente y, el seguimiento y control del servicio (Vargas Quiñones, M., & Aldana de Vega, L., 2014, p. 121). En este orden de ideas existe una creciente inquietud en

el mundo por el tema ambiental en donde el cliente del establecimiento de alojamiento puede ser un sujeto solicitante que pueda tener una “experiencia” gratificante en su alojamiento y, en caso de ser aun ajeno al tema, es una oportunidad para involucrarlo en el tema.

1.2. Marco conceptual

Para el correcto entendimiento y desarrollo de la investigación, es oportuna la definición de un conjunto de conocimientos que nos permitirá delimitar teóricamente los conceptos planteados y guiar de forma adecuada el planteamiento del problema; así:

Plan de negocio: un plan de negocios es un documento y herramienta que reúne en su totalidad las estrategias de un negocio en términos técnicos, económicos, tecnológicos, ambientales y financieros. Así mismo, debe mostrar la proyección de bienes y servicios ofrecidos del negocio tanto a corto como a mediano plazo y de manera particular, este debe mostrar los impactos que genera la creación de empresa en el ambiente (Duque & Ochoa, 2007).

Consultoría: es una asesoría organizacional en ámbitos de gestión, que permite mejorar la eficiencia y competitividad de la compañía, por medio de la implementación de mejores prácticas y sistemas de trabajo; además, proporciona ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son (Fritz Steele, 1975, p.3).

Consultor de empresas: aplica a las personas que desempeñan todas o algunas de las funciones consultivas habituales en la esfera de la dirección de empresas a tiempo completo o a tiempo parcial (Kubr, M., 2015, prólogo).

Auditoría: hace referencia a un proceso de evaluación detallada de una organización con el ánimo de conocer sus características específicas, para llevar a cabo valoraciones de todo tipo atendiendo a criterios de análisis y medición exhaustivos, con el fin de validar aspectos relacionados con la rentabilidad o la eficiencia de recursos (Sánchez, J., s.f.).

Auditor: es el profesional encargado de revisar los libros contables de una empresa. Esto, con el objetivo de corroborar que los registros se correspondan con la actividad efectivamente realizada por la firma (Sánchez, J., s.f.).

Ciente: se aplica a todo director, gerente, administrador u organización que utiliza los servicios de consultores en una empresa privada o pública, un organismo del Estado o cualquier otra organización (Kubr, M., 2015, prólogo).

Desarrollo sostenible: aquel que conduce al desarrollo económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus necesidades (Ley 99 de 1993, Congreso de la República de Colombia).

Gestión sostenible 1: Es un proceso que está orientado a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, entendido éste como aquel que le permite al hombre el desenvolvimiento de sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultural y, garantizando su permanencia en el tiempo y en el espacio (Observatorio ambiental de Bogota, s.f.).

Gestión sostenible 2: implica el comportamiento consciente y firme de una determinada organización con el fin de obtener, en la medida de lo posible, a medio y largo plazo, un

balance general positivo de sus acciones en los sectores económicos, ambiental y social, tanto desde la perspectiva microeconómica, como del conjunto de la sociedad (Ecología y desarrollo, 2006, p. 4).

Sistema de gestión sostenible: parte del sistema general que incluye la estructura de la organización, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implementar, realizar, revisar y mantener la política de sostenibilidad (Adaptación de la NTC ISO 140001, 2004, citado en NTS-TS 001-1, 2006).

Buenas prácticas: Conjunto de acciones emprendidas para reducir los impactos ambientales y sociales y las pérdidas materiales y recursos, mediante cambios en los hábitos y en la actitud de las personas para realizar los procesos y las actividades (Asociación de Hoteles de Turismo de la República de Argentina, 2012).

1.3. Marco contextual

1.3.1. Sector de consultorías

Posterior a la Revolución Industrial, a mediados del siglo XIX, se comienzan a manifestar los primeros indicios de auditorías como una extensión natural de los negocios a través del surgimiento de los conceptos de la administración científica (Revista Dinero, 2005, párr. 2).

A partir de las guerras mundiales se dinamizó la industria y nacieron grandes firmas mundiales de auditoría, como por ejemplo: Deloitte en 1845, PriceWaterHouseCoopers en 1849 y KPMG en 1870 (Revista Dinero, 2005, párr. 2).

Con el tiempo, las empresas de auditoría fueron evolucionando como un servicio de profesionales que aporta a las empresas en dos aspectos. Primero, es importante la formación

del talento humano altamente capacitado y segundo, la profesionalización de las empresas con estándares globales (Revista Dinero, 2005, párr. 4). Este progreso se ha dado debido al mutuo beneficio que existe entre el profesionalismo y los altos estándares de calidad de las empresas y el desarrollo que deben tener las firmas que hacen parte de esta industria.

Según la Revista Dinero (2005), en Colombia se empieza a evidenciar las firmas de consultoría casi un siglo después. Esto se debe a la llegada de firmas internacionales que vinieron con el objetivo de solventar problemas o necesidades de empresas multinacionales que operaban en el país, sin embargo, en este proceso nunca participó ninguna firma nacional (párr. 3). A mediados de los años 60 y 70, estas empresas empezaron a ver el potencial del mercado nacional, es por esto que, las empresas del país fueron creciendo y percibieron el valor de formalizar sus estructuras, con el apoyo de estas firmas internacionales (Revista Dinero, 2005, párr. 4).

Con la crisis financiera de 1982 se da un punto fundamental para el auge de la auditoría en Colombia, ya que por ejemplo, en el sector financiero los auditores solo participaban de forma muy limitada y por la crisis se demostró la importancia de la auditoría; posteriormente, se evidencia en la industria un cambio en el entorno y se da una apertura de servicios novedosos y la entrada de nuevos competidores, en esta caso, el turno fue para las consultoras en estrategia (Revista Dinero, 2005, párr. 4-6). En los años 90, ingresan empresas auditoras en el ámbito de consultoría gerencial, aportando a las empresas del país en áreas como tecnología y recursos humanos (Revista Dinero, 2005, párr. 7).

La consultoría empresarial ha sido a lo largo del tiempo un motor de desarrollo corporativo, donde facilita a las empresas el acceso a mejores prácticas globales para dar solución a las

áreas críticas de cada negocio, generando un impacto positivo en cuestión de competitividad (Revista Dinero, 2014, párr. 1). Lo anterior, certifica el valor que aportan estos servicios profesionales a las empresas y según afirma Ricardo Vásquez Bernal, socio líder de Consultoría de Baker Tilly, “La consultoría en Colombia ha venido madurando hacia un mercado especializado en el cual las empresas están dispuestas a pagar por propuestas de valor” (Vásquez Bernal, s.f., citado en Revista Dinero, 2014)

Sin embargo, en Colombia, la consultoría es asociada constantemente a tercerizaciones y asesorías operativas por ende, esta industria ha sido subestimada y no ha logrado totalmente su fortalecimiento. Dentro de la oferta de consultoras en nuestro país, predominan micros y pequeñas empresas que hacen parte de un mercado altamente fragmentado, en donde domina la consultoría jurídica y rara vez, la internacionalización y el crecimiento empresarial, esto se debe a los altos costos para incursionar en mercados diferentes ya que resulta infranqueable para muchas empresas que están interesadas en exportar sus servicios de consultoría (Revista Portafolio, 2013, párr. 9).

Actualmente, las organizaciones que contratan servicios de consultoría, no solamente esperan un estudio descriptivo del entorno o de las oportunidades, sino que también esperan la formulación de recomendaciones estratégicas de acción, el acompañamiento en los procesos de gestión del cambio y la construcción de capacidades (Revista Dinero, 2014, párr. 5-6). Sin embargo, teniendo en cuenta la coyuntura global actual, hay que tener en cuenta cómo impactará el COVID-19 a las distintas economías globales y en nuestro caso, la incidencia en el sector hotelero para contratar servicios de consultoría.

Según un informe realizado por Deloitte (2020), en su edición especial de impacto económico: “Barómetro de empresas”, menciona que sectores de actividad como Energía y Recursos Naturales y Servicios/Consultoría tuvieron un impacto significativo con la pandemia (Deloitte, 2020, p. 9). Esto trae consigo, un arduo trabajo para nuestro sector ya que el teletrabajo y la virtualidad van a predominar hasta en un 70% y dónde será necesario implementar nueva tecnología que abarque conexión a gran escala, además de inversión en el desarrollo de nuevas tecnologías, Inteligencia Artificial y Ciberseguridad (Deloitte, 2020, p. 6).

En relación a las medidas obligatorias que se toman como precaución sanitaria, el sector de consultoría debe tener en cuenta que las organizaciones harán reducción en gastos operativos y administrativos, dando prioridad a mantener su punto de equilibrio si en dado caso ven la necesidad de cerrar el establecimiento hotelero. Para ello, enfocaremos nuestros recursos en el diseño, implementación y ejecución de servicios que estén al alcance de su mano, mediante sistemas operativos digitales y llevando sinergia con el propósito como consultores en gestión sostenible.

Por mi parte y acorde a la investigación que se ha llevado en campo, la consultoría en Colombia está subestimada y en decrecimiento en términos de sostenibilidad. Esto se debe a la falta de estudios y dedicación por parte de los consultores ya que, según los entrevistados, muy pocas empresas consultoras aportan realmente al desarrollo de proyectos o de las mejoras que requiere el hotel. Y por otro lado, teniendo en cuenta la entrevista realizada a la empresa consultora “*Nativa Desarrollo Sostenible*”, Colombia se encuentra en etapa de cumplimiento, es decir, se implementa la norma porque toca o si no te cierran el negocio y

esto conlleva a la contratación de consultoras de bajo costo y con poca o nula formación en sostenibilidad (A. Rodríguez, comunicación telefónica, 25 de octubre de 2019).

1.3.2. Desarrollo y auge de la sostenibilidad

En el transcurso de la historia, se ha evidenciado una creciente complejidad de nuestra vida y se ha perdido la profunda necesidad de simplificarla, de disfrutarla, de hacerla menos precipitada y de volver a reencontrarnos con el mundo natural. Teniendo en cuenta que las relaciones del ser humano y la naturaleza nunca han sido amistosas, alrededor de la Revolución Industrial se comienzan a producir importantes cambios que repercuten indiscutiblemente en la industria y drásticamente en el ambiente, debido a la producción en cadena y al uso exigente de recursos y energía (Velázquez de Castro, F., 2012, La crisis ambiental y la deuda ecológica).

En los años 80, las empresas se caracterizaron por ofrecer producción en masa, basado en economías de escala y estandarización de los productos que permitían mantener costos bajos de producción, sin embargo, dejaban de lado, la calidad o las expectativas del cliente (Sancho, A., 1998, p.383). Según Sancho, en el transcurso de los años, el mercado hotelero se vio influenciado por la transformación del turismo, dirigiéndose a formas distintas de organización y sistemas de gestión para lograr una mayor productividad y efectividad (1998, p.385).

Ya en los años 90, el uso de recursos y energía fue exponencial debido al permanente consumismo, en donde se manifestó una época relacionada a los valores materiales de cada persona, que pasaron a convertirse en formas determinantes de identidad y a su vez, todos podían acceder a ello a través de sistemas de crédito (Velázquez de Castro, F., 2012, La crisis ambiental y la deuda ecológica). Teniendo presente lo anterior, el Fondo Mundial para la

Naturaleza (WWF) menciona que, “por primera vez, se estaban traspasando los límites del planeta, los que distinguen las actuaciones sostenibles de las que no lo son, los que, una vez superados, pueden conducir a situaciones de irreversibilidad y colapso” (Fondo Mundial para la Naturaleza, s.f., citado en Velázquez de Castro, 2012).

De acuerdo con Rojas, Pérez y Jiménez (2014), con el tiempo, el ambiente se vio afectado por la globalización económica, la regulación y estandarización de la industria, el desarrollo de infraestructuras y los avances tecnológicos (p. 70); por estos motivos, es pertinente mencionar a Wolfgang Sachs, en su libro “Diccionario del desarrollo” (1996), ya que es un hecho que, “Nunca antes el planeta había sido visible en su forma completa al ojo humano; la fotografía espacial impartió una nueva realidad del planeta, transformándolo en un objeto presente delante de nuestros ojos, en su belleza y vulnerabilidad...” (p.101).

Los objetivos del desarrollo sostenible (figura 2) se comienzan a aplicar en el turismo ya que este puede aportar impactos positivos para su protección y conservación (UNESCO, 2015). Es así, como la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) se hace presente en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, conocida también como la “Cumbre para la Tierra” realizada en 1992 en Río de Janeiro, Brasil (Naciones Unidas, s.f., párr. 1).

A partir de la conferencia de las Naciones Unidas, en la cual se expresa un esfuerzo masivo por reconciliar el impacto de las actividades socio-económicas humanas con el medio ambiente (Naciones Unidas, s.f., párr. 1), se crea la norma ISO 14000 (ISO 14000 – Environmental management) que ayuda a constituir un Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

efectivo, con el fin de encontrar un balance entre la rentabilidad y la disminución de los impactos en el medio (ICONTEC, 2015).

El sector hotelero al consumir grandes cantidades de agua, energía, productos no reciclables y recursos naturales para proporcionar cómodos servicios y suministros, directa o indirectamente, afecta el medio ambiente (Han et al., 2011). Sin embargo, Es importante aclarar que en términos de gestión ambiental, Colombia muestra una tendencia de crecimiento sostenible en su economía, pero el interés de políticas y gestión, se ha centrado notoriamente en el sector secundario como en el industrial extractivo, dejando de lado el sector agropecuario y el sector terciario o de servicios (Vega Mora, L., 2017, p.165).

La percepción de los actores del sector y los consumidores ha cambiado paulatinamente al igual que sus preferencias, ya que adquirieron mayor conciencia sobre las problemáticas ambientales y sociales que conlleva (Cordero Ulate, Allen., 2006, p.82). Por tal motivo, los hoteles se están enfocando en la gestión “verde” en sus procesos, a través de la modificación o construcción de las edificaciones, manejo y eliminación de residuos, uso de recursos, entre otros (Mensah, 2006).

Cabe aclarar que el marco de un sistema de gestión sostenible va ligado a los Objetivos del Desarrollo Sostenible, por ende, en los hoteles pasa a primer plano y se vuelve fundamental para crear una oferta adaptada a las necesidades del entorno, las tendencias globales, expectativas y necesidades del consumidor (Mantilla, S., 2009, p.27). Esto permitió crear nuevos retos en las organizaciones para replantear su enfoque, además de mantener y ampliar su presencia en el mercado (Rojas et al., 2014, p. 70).

Según la Revista Responsabilidad Sostenible (2015), en América Latina crece año a año los reportes en cuestión de sostenibilidad, teniendo presente que Colombia ocupa un lugar de liderazgo al ser el segundo país con más reportes en el año 2014 (Múnera, J., 2015, p. 17). Este indicador, significa que esta práctica ha crecido progresivamente, pero aún debe fortalecerse, ya que las organizaciones que reportan son empresas grandes en donde el 85% fueron elaborados en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla (Múnera, J., 2015, p. 80).

Finalmente, en el marco contextual colombiano, lo que antes era una tendencia y se hacía en los hoteles de forma voluntaria, hoy en día es una norma. Según Gustavo Adolfo Toro, presidente de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), los establecimientos de alojamiento y hospedaje tuvieron un plazo de 18 meses para ajustarse a las normativas dictadas por la Ley 1558 de 2012 y la Resolución 2804 de 2014, para finalmente, al 31 de marzo de 2017, contar con la implementación de las Normas de las Unidades Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible y aventura (NTS-TS 002) (Sánchez, J. P., 2017, párr. 1-3).

De igual forma, a partir del año 2017 según la Resolución No. 3860 de 2015 expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la actualización o inscripción del Registro Nacional de Turismo está condicionada a la implementación o certificación de la Normas Técnicas Sectoriales correspondientes a la calidad turística (Cámara de Comercio de Cali, s.f.)

2. Metodología

Teniendo presente la problemática formulada, la metodología usada en el desarrollo del trabajo, permite dar construcción y solución a los diferentes objetivos establecidos con base

en el método de la investigación científica. El método científico de Hernández et al. (1998), plasma el desarrollo de la metodología en donde se usa un corte exploratorio-descriptivo y analítico, para finalmente presentar los resultados (Hernández et al, 1998, citado en Bernal, 2010, p. 69).

El procedimiento exploratorio-descriptivo no solo se conforma con explorar y describir el fenómeno o la situación, sino que busca entender el porqué de los hechos (Bernal, C., 2010, p. 67). Esto nos permite tener mayor aproximación a la realidad que vive actualmente el sector hotelero y las empresas de consultoría y de esta forma, la investigación descriptiva permite especificar las características del mercado, el perfil del segmento para la consultoría, el personal que se necesita, la estructura que se requiere para el desarrollo del plan de negocio y, las posibilidades que tiene la industria para adquirir una orientación profesional, pertinente y de alta calidad que contribuya a una mejor gestión sostenible en los hoteles.

Por otro lado, el método analítico concede una descomposición del objeto de estudio, en donde se segmenta cada una de las partes para estudiarlas de manera individual (Bernal, C., 2010, p. 60). Es decir, que a partir del trabajo de campo y las entrevistas que se realizaron a los actores de interés, se lleva a cabo un análisis individual y se unifica la información con variables determinadas para comprender y explicar el comportamiento de la industria.

Finalmente, se maneja el método inductivo-deductivo, basándose en el razonamiento y el estudio de hechos particulares. El método inductivo permite tener conclusiones generales para obtener explicaciones particulares y, por otro lado, el método deductivo, permite tener conclusiones que parten de hechos particulares para llegar a conclusiones de carácter general (Bernal, C., 2010, p. 59).

2.1. Técnicas de recolección de datos

Esta indagación se caracteriza por métodos cuantitativos y cualitativos para obtener un alcance más amplio que analice la calidad y viabilidad de la consultoría en gestión sostenible para hoteles.

El método cuantitativo, permite a través de unas variables, investigar, analizar y comprobar la información para poder cuantificar los resultados obtenidos en las encuestas (Bernal, C., 2010, p. 60). El método cualitativo además de ser explicativo y exploratorio, suministra datos descriptivos de los entrevistados, lo que permite entender e interpretar el comportamiento, las necesidades y los problemas asociados a la adquisición de servicios de consultoría (Bernal, C., 2010, p. 60).

Para el desarrollo de la investigación, se usaron diferentes técnicas, que son: entrevistas a los actores definidos anteriormente, entrevista realizada a una empresa consultora, observación de campo, proyección y viabilidad de estados financieros, visitas empresariales a hoteles medianos y grandes, lectura de textos, revistas, bases de datos, estadísticas y páginas de internet para la estructuración teórica del documento.

2.2. Fuentes

La investigación empleó fuentes primarias y secundarias, que comprenden un proceso de identificación, selección, análisis crítico y descripción escrita de la información relevante entorno a las consultorías de gestión sostenible.

Entre las primarias se encuentran las cualitativas (entrevistas y observación), que permitieron agrupar datos específicos del mercado, de manera que los actores brindaron información actualizada y confiable que permitió definir las características en torno al servicio que

prestará la consultora y, las fuentes cuantitativas (observación), permitieron realizar un diagnóstico del sector. Por otro lado, se usaron fuentes secundarias externas (fuentes digitales) que contribuyeron a la investigación con información teórica y contextual y así, realizar su respectivo análisis.

Así mismo, con base en la información recolectada, se llevó a cabo el registro de datos mediante tablas, gráfico de barras y gráficas circulares que evidencian de forma clara y específica el comportamiento de las variables medidas.

2.3. Modelo metodológico

Para la elaboración del plan de negocio se tuvo como referencia “*The Business Model Canvas*”, creado por Alexander Osterwalder. Este modelo explica de manera sencilla un plan de negocio, el cual se divide en nueve módulos que reflejan la lógica y el paso a paso que debe seguir una empresa para su creación y ejecución. Los nueve módulos desarrollan las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Escudero, J., 2016).

Como se mencionó anteriormente, esta herramienta permite una integralidad entre los nueve módulos, que son: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos claves, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

En la figura 3, se observa el esquema general del modelo (9 módulos) que se diseñó para esta consultora *Sustainable Consulting Group*, el cual presenta cuatro conceptos importantes, que son: que se va a hacer, cómo se va a hacer, para quién se va a hacer y cuáles son los costos

que se requieren para llevarlo a cabo (Domínguez, Rodríguez, Castillo & Valencia, s.f., pp. 3-5).

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Universidades -Entidades, instituciones y gremios del sector -Consultores independientes -Profesionales del sector -Empresas que certifican. Ej: Deloitte Colombia -Plataformas digitales (casos de éxito) 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Selección de personal idóneo -Capacitación al equipo consultor -Registro planillas de trabajo del grupo consultor -Servicio al cliente -Seguimiento postventa -Registro de indicadores y medición de impacto del servicio -Difusión y promoción de los servicios -Portafolio de servicios 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Realizar intervenciones organizacionales a empresas del sector hotelero con personal calificado y con experiencia, a través de metodologías de impacto, lúdicas y de transformación, orientadas a los procesos y al RRHH.</p> <p>Con el fin de obtener competitividad, productividad, y brindar un concepto superior de hotelería.</p> <p>El portafolio de servicios: asesorías, auditorías, acompañamiento empresarial y desarrollo de entrenamientos al personal</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promoción: se van a adoptar 4 estrategias que refuerzan la comunicación y fidelización de los clientes ("Valor social agregado", "Reward sustainable", "Clientes con propósito de cambio" y "Casos de éxito") -Publicidad: medios de difusión directa ya que el servicio se presta de manera directa desde la firma consultora hacia el cliente y se realiza en las instalaciones de la organización o de la organización del clientes. 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Organizaciones hoteleras de tamaño mediano o grande localizadas en la ciudad de Bogotá, que cuente con capital suficiente para la implementación de prácticas sostenibles.</p> <p>Necesidad de adquirir servicios de consultoría en torno a la gestión sostenible</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Talento humano: competencias y conocimientos -Físicos: papelería, escritorio, pc, etc. -Intelectuales: marca y estructuración de portafolio de servicios -Financiero: capital inicial, financiamiento o alianzas estratégicas -Tecnológico: plataformas digitales, redes de trabajo, software 		<p>CANALES</p> <p>Canal de distribución directo: no se necesita de intermediarios (consultora-cliente), se lleva a cabo directamente en las instalaciones del grupo consultor o en la organización del cliente</p> <p>Tipo selectivo: Bogotá y con capital suficiente</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Los principales costos de la actividad son variables</p> <ul style="list-style-type: none"> -Honorarios del personal -Viáticos -Otros gastos 		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Los ingresos se van a recibir por servicio realizado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tarifas por hora de servicio 		

Figura 3. Modelo Canvas para plan de negocio de una empresa de consultoría en Gestión Sostenible para hoteles. Elaborado por la investigadora con base en la indagación del mercado y el modelo antes mencionado.

3. Análisis situacional

Teniendo presente las tendencias y necesidades del cliente, el estudio de mercado nos permite definir de forma exacta nuestro segmento, la zona geográfica donde queremos operar y posicionar el servicio de forma correcta. A su vez, permite evaluar la aceptación por parte de los consumidores y cuáles son sus expectativas al respecto, asumiendo estrategias con relación al precio, la promoción y la publicidad. Por tal motivo, se tiene presente las

tendencias actuales del consumidor final en el sector hotelero (huésped); así como también, el comportamiento de los hoteles y las empresas de consultoría ante las preferencias en sostenibilidad.

En primera instancia, se identificó las necesidades o deseos de nuestro segmento objetivo (tabla 1) y de esta forma, se llevó a cabo el diseño del producto/servicio acorde al mercado. Posteriormente, se presenta la contextualización sobre la gestión sostenible en el sector hotelero y el sector de consultorías con énfasis en sostenibilidad.

3.1. Análisis del consumidor: Gestión sostenible en el sector hotelero

Según el *Global Sustainable Tourism Council* y el Instituto Tecnológico Hotelero [ITH], el 90% de los viajeros a nivel mundial, eligen un hotel con prácticas sostenibles y el 34% estarían dispuestos a pagar por alojamientos con dichos criterios, por ende, cada vez más son los viajeros que reconocen la importancia de conservar el medio ambiente y aportar al entorno, eligiendo un hotel ambiental (Instituto Tecnológico Hotelero, s.f., párr. 1-2).

Según lo anterior, el comparador de precios de hoteles HotelsCobined elaboró un Top-10 de los hoteles que se han unido a gestionar de manera sostenible su organización y se han posicionado entre los más sostenibles del mundo, comenzando desde el puesto 10 hasta el 1, estos son: Hi Hotel en Niza (Francia); Hix Island House en Isla de Vieques - Puerto Rico; Garonga Safari Camp en Phalaborwa - Sudáfrica; Lefay Resort & SPA Lago di Garda en Gargnano - Italia; Thala Beach Lodge en Port Douglas - Australia; Park Hyatt Maldives Hadahaa en Maldivas; The Park Hyderabad en Hyderabad - India; Spice Island Beach Resort en Saint George - Granada; Alila Villas Soori en Bali - Indonesia; y en el primer puesto se encuentra Six Senses Con Dao en Con Dao - Vietnam (Instituto Tecnológico Hotelero, s.f.).

En el contexto colombiano, la Asociación Hotelera de Colombia [COTELCO] creó en 1995 una iniciativa llamada el “Paquete de acción medioambiental para hoteles”, el cual es una guía práctica que permite introducir la gerencia ambiental como parte de la administración diaria del negocio, con el objetivo de tomar conciencia ambiental en estos establecimientos y tomar acciones correctivas, aplicando el programa mencionado en el paquete (Arciniegas, 1997, citado en El Tiempo, 1997, párr. 1-2).

En los años posteriores, la sostenibilidad y la gestión sostenible tomó gran importancia y comenzó a ser principal tendencia en el sector hotelero, por razones ecológicas y por cuestiones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ya que en muchos casos, la innovación tecnológica ya no es suficiente para ser competitivo, por tal motivo, se comienza a dar esta innovación social con el “surgimiento de nuevas prácticas de gestión social, que no solo buscan obtener un mayor rendimiento económico sino también lograr un mayor desempeño social” (Alonso-Martínez, González-Álvarez y Nieto, 2015, citado en Revista Responsabilidad Sostenible, 2015, p. 54).

Según la investigación que se ha realizado en fuentes secundarias (fuentes digitales), los hoteles presentan un reporte sostenible de sus operaciones a COTELCO, sin embargo, estos no se encuentran disponibles al público. Por otro lado, desde el 2005, el DANE incluyó en su Encuesta Anual de Servicios – EAS, un módulo de medio ambiente que buscaba establecer el gasto en protección ambiental y la finalidad de la inversión realizada por los establecimientos hoteleros (Archivo Nacional de Datos – ANDA, 2013).

Este módulo, permitió publicar el documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) con 3.397 lineamientos para el desarrollo del sector turismo y las

estrategias para la implementación de una política sectorial de turismo, como lo es el establecimiento de una oferta turística competitiva para garantizar la recuperación y la sostenibilidad del patrimonio cultural y ambiental, y la consolidación de un sistema de información turística para obtener información consistente y confiable sobre el sector turismo (ANDA, 2013). En este sentido, desde el año 2008 que se llevó a cabo la primera prueba piloto hasta la actualidad, se incorporó este instrumento en el sector hotelero como estándar estadístico en cumplimiento a lo estipulado en el documento final de la Conferencia de la ONU sobre el Desarrollo Sostenible, denominado RÍO+20 (ANDA, 2013).

Teniendo en cuenta los hoteles entrevistados, se carece de reportes en línea, de los cuales se encuentran solo dos, que son: Bogotá Plaza Summit Hotel, realizado en el 2014 y que desde entonces, no se ha actualizado (Bogotá Plaza Summit Hotel, 2014) y de la cadena hotelera NH (J. Chavez, comunicación personal, 12 de septiembre de 2018). No obstante, la investigación en campo, determinó que el 90% de los hoteles entrevistados, sí realizan reportes de sostenibilidad que son presentados a la gerencia o a grupos de interés pero que en su mayoría son elaborados con criterios propios y no con herramientas certificadas.

Cabe mencionar que, empresas como Bancolombia, Homecenter, Grupo Éxito, Alpina, Ecopetrol, Bavaria, Natura, entre otras, implementan en su cadena de valor y en su infraestructura prácticas sostenibles y realizan los correspondientes reportes de sostenibilidad. Por ejemplo, para el año 2013, el 42% de dichas empresas aprovechan cada vez más las herramientas innovadoras de comunicación digital y publican sus informes con versión web (Deloitte, 2015, p. 12), es por este tipo de empresas, que Colombia se encuentra muy bien posicionada a nivel Latinoamérica en el ranking de reportes de sostenibilidad.

Es decir que en este aspecto, la industria hotelera se ha quedado rezagada, ya que solo le ha dado importancia a las normativas ambientales legales establecidas por el ministerio, más no por no adaptarse al contexto actual. Es importante que el sector tenga en cuenta que independiente del tipo de organización o de tamaño, es fundamental desempeñar y enfocar la gestión en una estrategia sostenible para ser más competitivo, mejorar continuamente los procesos y así mismo, realizar el respectivo informe de gestión (Botero, 2015, citado en Revista Responsabilidad Sostenible, 2015, p. 22).

Contextualizando al sector de consultorías en este ámbito, se debe reconocer que el 28% de los informes realizados en Colombia, para el año 2013, fueron objeto de una auditoría externa (Deloitte, 2015, p. 8), dando un porcentaje de vital atención para la investigación, ya hay empresas que desconocen la aplicación de gestión sostenible o el cómo hacer un informe y por ende, se apoyan en empresas de consultoría para mejorar su desempeño.

3.1.1. Herramientas de gestión sostenible

En la actualidad, las empresas le han dado relevancia a la gestión sostenible como ya se mencionó anteriormente y ha logrado posicionar a Colombia en el segundo lugar del ranking de América Latina en reportes de sostenibilidad. Sin embargo, según la consultora internacional Deloitte (2015), “las organizaciones que reportan son empresas grandes, por lo que existe un importante reto a la hora de lograr que el proceso de elaboración de informes de sostenibilidad sea implementado también por pequeñas y medianas empresas” (citado en Revista Responsabilidad Sostenible, 2015, pp. 80-81).

Como menciona Stefan Austermuhle (2015), para la realización de reportes, los hoteles tienen herramientas de gestión ambiental que se pueden incorporar a la dirección y a la

organización, éstas tienen el propósito de mejorar la sostenibilidad empresarial e informar su estado, brindando un informe transparente y veraz sobre su rendimiento ante los actores internos y externos (p. 203). La diversidad de herramientas puede llegar a confundir, sin embargo, sí se tiene claro para qué sirve cada una, cuáles son los objetivos, las ventajas y desventajas, es más fácil elegir la que convenga para los intereses de cada hotel; de hecho, ninguna herramienta puede reemplazar a las otra (Austermuhle, 2015, p. 203).

Por tal motivo, en la figura 4, se presentan las cuatro herramientas más relevantes para la realización de reportes de sostenibilidad:

HERRAMIENTAS	DESCRIPCIÓN
<i>Iniciativa Global de Información Ambiental (Global Reporting Initiative, GRI):</i>	El marco para generar informes se desarrolla y mejora mediante el involucramiento de una amplia gama de actores de empresas privadas, la sociedad civil, instituciones académicas y laborales, a través de indicadores de rendimiento que son elegidos por cada empresa y son complementados mediante los llamados “suplementos sectoriales”, los cuales definen los lineamientos de información respecto de temas específicos para ciertos sectores económicos; además, las empresas auto declaran según los criterios de GRI, incluyendo aspectos económicos, de derechos humanos, impactos sociales sobre la comunidad local, temas de género, calidad del producto o servicio y criterios relacionados a la sostenibilidad (Austermuhle, 2015, pp. 208-220).
<i>Organización Internacional de Estandarización ISO 14001, 2004:</i>	Institución que desarrolla y publica estándares internacionales de diversos temas, en el ámbito ambiental, publicó la ISO 14000 de gestión ambiental, enfocada a reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental, esta norma se compone de seis elementos, que son: sistemas de gestión ambiental, auditorías ambientales, evaluación del desempeño ambiental, análisis del ciclo de vida, etiquetas ambientales y términos y definiciones. Posteriormente, se publica la ISO 14001, la cual se basa en la metodología de secuencia planificar-hacer-revisar-actuar, para dar confianza a actores externos (clientes, comunidad, autoridades ambientales) y para respaldar la comunicación de la empresa acerca de su política ambiental, planes y acciones (Austermuhle, 2015, pp. 205-208).
<i>Sistema Comunitario de Gestión y Auditorías</i>	Es la herramienta más antigua de gerencia ambiental, el cual permite involucrarse de manera voluntaria a un sistema comunitario de gestión y auditorías ambientales, en

HERRAMIENTAS	DESCRIPCIÓN
<i>Medioambientales (European Eco-Management and Audit Scheme, EMAS):</i>	donde cualquier tipo de organización puede adoptarla pero va enfocada en gran medida a empresas pequeñas con menos de 250 trabajadores. Esta herramienta, como el GRI, puede difundir la información al público y a otros actores interesados, brindando los datos más relevantes en torno a su gestión ambiental, teniendo presente que su objetivo principal es promover la mejora continua del comportamiento medioambiental de las organizaciones y ofrece un alto nivel de credibilidad (Austermuhle, 2015, p. 204).
<i>Huella ecológica:</i>	Es un indicador de sostenibilidad de índice único, que permite medir el uso humano de los recursos naturales, por ende, se debe combinar esta herramienta con las otras ya antes mencionadas para su fortalecimiento. Este indicador permite identificar el impacto que se está generando, evaluar su impacto sobre el planeta y compararlo con la biocapacidad del planeta, con el fin de tomar medidas preventivas y correctivas (Austermuhle, 2015, pp. 226-234).

Figura 4. Herramientas para la realización de reportes de sostenibilidad. Elaborado por la investigadora con base en la información suministrada por Austermuhle en su libro “Sostenibilidad y ecoeficiencia en la empresa moderna”.

Es importante realizar estos reportes, ya que permiten reportar su gestión y desarrollo, como también, poder mantener memorias para establecer el desarrollo del país en dicha materia y promover la incorporación de buenas prácticas y la realización de inversiones responsables (Meehan, 2015, citado en Revista Responsabilidad sostenible, 2015, p. 42). Aunque en Colombia muchas empresas han comenzado a realizar dichos reportes, en el caso del sector hotelero, debe fortalecerse dicho aspecto especialmente en pequeñas y medianas organizaciones, ya que desconocen el por qué y el para qué de estos informes.

3.2. Análisis de competencia: Sector de consultorías en gestión sostenible

Antes de realizar la evaluación de los competidores, es importante resaltar que, la intervención de una consultoría, contribuye de manera significativa en la planificación y la aplicación de cambios en la organización. El cambio, es la razón de ser de una empresa

consultora y es de relevancia tener presente la profundidad, complejidad y ritmo sin precedentes de los cambios tecnológicos, sociales y de otra índole, teniendo la capacidad de adaptarse constantemente al cambio, ya que es una condición importante del éxito y la supervivencia de los negocios (Kubr, 2015, p. 80).

Con respecto a lo anterior, la búsqueda de los principales competidores, se obtuvo mediante el código CIIU, así como también, los referenciados en la Revista Responsabilidad Sostenible y las encontradas en motores de búsqueda de la web. Estas empresas de consultoría (nacionales e internacionales), se establecieron como competidores directos (tabla 2), ya que son pocas las empresas de consultoría con énfasis en gestión sostenible para la industria hotelera y en su mayoría, se destacan por su amplia trayectoria en el mercado.

Dentro de las consultoras a nivel internacional, se establecen tres principalmente debido a su pertinencia en el ámbito de gestión sostenible y por ser las más representativas en el mercado, gracias a su experiencia. Dichas empresas son: la consultora internacional Deloitte, la consultora Green Globe y, Magma Hospitality Consulting. Y a nivel nacional, se encuentran tres empresas consultoras que resaltan en el mercado, dos de ellas son consultoras enfocadas en hoteles y la otra, es una consultora en sostenibilidad. Dichas empresas, vendrían a ser nuestros principales competidores, debido a que se encuentran en el territorio nacional, estas son: MS Consultores, International Hotel Consulting Services (IHCS) y EDP Soluciones - consultores en sostenibilidad.

Por otro lado, se estableció un diagnóstico sobre los competidores encontrados. Asumiendo que, “una empresa define sus competidores teniendo en cuenta a aquellas empresas que

ofrecen bienes o servicios similares a sus clientes bajo un esquema de precios homogéneos” (Kotler, 2007).

El diagnóstico se llevó a cabo con la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), que identifica los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades (internas/externas), con relación a la posición estratégica de la consultora (Pérez, s.f., párr.1-2). Este diagnóstico, se lleva a cabo teniendo en cuenta las evidencias presentadas en páginas oficiales de la competencia y se evalúan los factores claves o determinantes para el éxito en el sector de consultorías (Pérez, s.f., párr.1-2).

En este caso, se establecieron seis factores, que son: experiencia del equipo consultor, la variedad y calidad de servicios que se ofrecen, el servicio al cliente, definición y conocimiento del mercado, reconocimiento de la firma y los precios.

Factores clave	Peso	DELOITTE		GREEN GLOBE		MAGMA HOSPITALITY CONSULTING	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Experiencia equipo consultor	0,18%	4	0,0072	3	0,0054	3	0,0054
Variedad y calidad de servicios	0,10%	4	0,004	3	0,003	3	0,003
Servicio al cliente	0,14%	4	0,0056	4	0,0056	4	0,0056
Definición y conocimiento del mercado	0,30%	2	0,006	3	0,009	4	0,012
Reconocimiento de la firma	0,25%	4	0,01	4	0,01	3	0,0075
Precios	0,03%	1	0,0003	1	0,0003	1	0,0003
TOTAL	1%		0,0331		0,0333		0,0338

Figura 5. Matriz de Perfil Competitivo de empresas internacionales de consultoría. Elaborado por la investigadora con base en los competidores directos de consultoría encontrados a nivel internacional, con énfasis en prácticas sostenibles.

Como se observa en la figura 5, se evidenció que en las empresas internacionales, el factor con mayor peso en la industria de consultorías es “Definición y conocimiento del mercado” y el de menor peso, son los “Precios”. Este último, no es relevante para la industria ya que, para los consumidores del servicio, pesan otros factores como el reconocimiento de la firma o la experiencia de los expertos y por ende, el precio pasa a segundo plano para los clientes.

Es evidente que, las tres empresas presentan un alto desempeño en el mercado, debido a que son empresas ya posicionadas globalmente y se destacan por el servicio ofrecido a sus múltiples clientes. Sin embargo, empresas como Deloitte y Green Globe no tienen un segmento definido porque manejan la consultoría a amplitud a empresas de diferentes sectores económicos. Por el contrario, Magma Hospitality Consulting, presenta su público objetivo de forma clara, ya que presta servicios a la industria hotelera para implementar prácticas sostenibles y por ende, presenta el mayor rating.

		MS CONSULTORES		INTERNATIONAL HOTEL CONSULTING SERVICES		EDP SOLUCIONES - CONSULTORES EN	
Factores clave	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Experiencia equipo consultor	0,20%	4	0,008	4	0,008	4	0,008
Variedad y calidad de servicios	0,10%	4	0,004	4	0,004	4	0,004
Servicio al cliente	0,15%	3	0,0045	4	0,006	3	0,0045
Definición y conocimiento del mercado	0,30%	2	0,006	4	0,012	2	0,006
Reconocimiento de la firma	0,20%	2	0,004	4	0,008	4	0,008
Precios	0,05%	2	0,001	2	0,001	2	0,001
TOTAL	1%		0,0275		0,039		0,0315

Figura 6. Matriz de Perfil Competitivo de empresas nacionales de consultoría. Elaborado por la investigadora con base en los competidores directos de consultoría encontrados a nivel nacional, con énfasis en prácticas sostenibles.

En la figura 6 se evalúa empresas nacionales, dónde se presenta que, el factor de los “Precios” sube dos puntos porque aunque prevalecen otros elementos al momento de adquirir un servicio de consultoría, a nivel nacional, existen hoteles pequeños, medianos o grandes que ven el precio como un factor decisivo para la compra del servicio.

Como se observa en la MPC, las empresas nacionales presentan una calificación alta en “experiencia del cliente” y en “variedad y calidad de servicios”, debido a su trayectoria en el mercado, han logrado enfocar sus servicios a las necesidades del cliente, brindándole múltiples opciones. La consultora MS Consulores, no tiene mayor reconocimiento en el mercado porque su segmento de mercado no es enfocado a la industria hotelera, no obstante, ha trabajado con importantes instituciones como COTELCO y FONTUR. Firmas como International Hotel Consulting Services y EDP Soluciones, presentan a su público objetivo de forma clara, obteniendo un rating de 0,039 y 0,032 respectivamente.

4. Instrumento de entrevista a profundidad semiestructurada

Se elaboró un instrumento de entrevista a profundidad para clientes potenciales, compuesto por siete objetivos que formulan preguntas semiestructuradas y preguntas con opción de respuesta. Esta entrevista, se enfocó en analizar desde una perspectiva macro (conocimientos del cliente sobre prácticas sostenibles) hasta llegar a una perspectiva micro (disposición del cliente para adquirir servicios de consultoría), teniendo en cuenta los objetivos establecidos y sus correspondientes variables a evaluar. A continuación, se muestra el objetivo de la entrevista, el público objetivo y la ubicación geográfica, como también, se muestra en la figura 7 el modelo de entrevista semiestructurada que se realizó.

Objetivo: Realizar un estudio del sector hotelero en Bogotá, que permita analizar cómo está la industria en la implementación de gestión sostenible y de esta forma, evaluar la disposición del mercado para adquirir servicios de consultoría.

Dirigida a: cargos de jefatura que estén relacionados con sostenibilidad

Ciudad: Bogotá D.C.

4.1. Análisis de resultados

Se llevaron a cabo nueve entrevistas a hoteles potenciales, donde se evaluó el conocimiento y las prácticas que implementan los hoteles, las características que tendría la consultora y la perspectiva del cliente entorno a los atributos en el momento de adquirir el servicio. Estos hoteles ubicados en Bogotá, cuentan con más de 80 habitaciones y disponen de un profesional encargado de las prácticas sostenibles, en áreas de gestión ambiental, mantenimiento o calidad. Por otro lado, se realizó una entrevista a la “Consultora Nativa Desarrollo Sostenible”, para indagar la percepción de la competencia en términos de sostenibilidad hotelera y su opinión sobre la conducta en el mercado de consultorías.

El primer objetivo, determinó el nivel de conocimiento que tiene el sector hotelero sobre la gestión sostenible. Para ello, se hizo una asociación con el término de sostenibilidad y se encontró que el 90% de los hoteles referencia la palabra con temas ambientales, socioculturales y económicos; por el contrario, en el 10% se presenta una distorsión en el significado y se confunde con la gestión ambiental. Por otro lado, el objetivo entró a evaluar el nivel de conocimiento, donde se halló que, para las organizaciones la gestión sostenible

está compuesta por tres componentes que se integran transversalmente (ambiental, sociocultural y económico) y buscan generar un impacto interno y externo.

Las entrevistas presentaron que, 5/9 hoteles distinguen la diferencia entre gestión ambiental y sostenibilidad, entendiendo que la primera es un pilar que forma parte de una visión holística; sin embargo, los hoteles restantes, no supieron la diferencia de términos ya que creen que la sostenibilidad solo abarca temas ambientales.

El segundo objetivo, tiene en cuenta atributos de RSE, donde los hoteles implementan estas prácticas correspondientes a los requisitos legales establecidos en la norma de sistemas de gestión y calidad hotelera, aunque en algunos casos, al ser parte de cadena hoteleras internacionales, se presentan dos situaciones: la primera, es que ya cuentan con estándares de sostenibilidad y complementan sus estrategias con proyectos innovadores que no hacen parte de la Norma Técnica Colombiana y la segunda, es que deben adaptar sus estrategias internacionales de gestión a la normatividad colombiana.

Todas las organizaciones llevan a cabo estrategias básicas que exige la norma, como: manejo y disposición de desechos, proyectos sociales, prevención de prácticas sexuales en niños, identificación de impactos, ahorro de energía y agua, entre otros. De esta forma, han visto muchos resultados positivos, debido a que, en la actualidad estas estrategias hacen parte de los requisitos mínimos que pide la oferta internacional con enfoque empresarial y corporativo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el sector hotelero percibe que, al implementar dicha gestión, se obtiene ventaja competitiva frente al mercado. Esto se debe a la coyuntura nacional e internacional, ya que tanto el consumidor como el sector hotelero, ha logrado cambiar su

percepción de consumo y ha adquirido conciencia respecto al impacto que genera; por lo tanto, este es un atributo importante al momento de elegir hospedaje o de llevar a cabo eventos empresariales.

El tercer objetivo, determinó que el 100% de los entrevistados realizan informes de gestión sostenible pero son diseñados acorde a sus conocimientos profesionales o empíricos. Es así como el 80%, desconocen herramientas como el Global Reporting Initiative (GRI) o el European Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) para la realización de reportes de sostenibilidad y de forma contraria, el 100% de los escrutados, están al tanto de herramientas como la Norma Internacional de Estandarización ISO y la Huella Ecológica. Con respecto a la realización de reportes, los hoteles en cuestión, diseñan y elaboran sus propios informes de gestión ya sea semestral, trimestral o anual, basándose en sus indicadores más relevantes y se efectúan por la persona encargada en este ámbito.

Como se mencionó anteriormente, las metodologías comúnmente usadas por los hoteles son la Norma Internacional de Estandarización ISO, la Huella Ecológica y Excel avanzado porque están diseñadas para su fácil aplicación y no se requiere de una persona con alto conocimiento para su desarrollo. Dentro de los criterios que tienen en cuenta para su informe, están: matriz de aspectos e impactos, gestión y monitoreo de consumo (agua, luz, residuos, productos químicos), índice de innovación, huella de carbono, aporte a fundaciones, indicadores de capacitación, indicador de ocupación, monitoreo a colaboradores locales, control de inventario y costos, entre otros.

Finalmente, el diagnóstico resaltó que al implementar dichas estrategias dentro de su cadena de valor, trae reconocimiento y estatus por parte de instituciones relacionadas al sector, como

por ejemplo, el Viceministerio de Turismo o COTELCO. De igual forma, un posicionamiento en el mercado que abre múltiples oportunidades y genera satisfacción al interior de la organización, ya que se hace un aporte a la comunidad local. Incluso, al estar vinculados en programas del Instituto Distrital de Turismo conlleva a beneficios correspondientes a los trámites que se deban realizar y a la disminución de impuestos.

A partir del cuarto objetivo en adelante, se analiza la viabilidad de la empresa consultora. En general, se observó que gran parte de los hoteles, ha adquirido servicios de consultoría y asocia el término con expertos que ofrecen asesoría y acompañamiento en algún ámbito organizacional; no obstante, hay hoteles que no consideran dentro de sus opciones este servicio, debido a que la persona encargada posee conocimientos técnicos / académicos de gestión sostenible o en su defecto, es consultor de sostenibilidad.

El objetivo 5, determinó viable la empresa consultora, ya que los hoteles mostraron interés y optimismo para adquirir servicios (figura 8), teniendo en cuenta posibles problemáticas que acontecieran. Dentro de los servicios de mayor interés, son: gestión de proyectos y auditorías e informes de gestión.

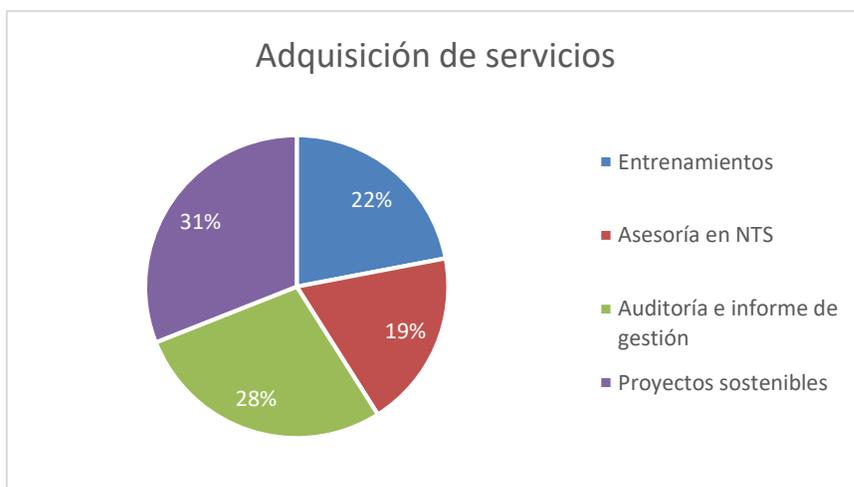


Figura 8. Disposición del mercado para adquirir servicios de consultoría. Elaborado por la investigadora con base en los datos obtenidos de las entrevistas llevadas a cabo al segmento de mercado en la ciudad de Bogotá.

Con respecto a los atributos de calidad, las principales características que tienen en cuenta los clientes al momento de adquirir los servicios, son: experiencia del equipo consultor, los costos y el reconocimiento de la empresa en el mercado. En la parte financiera, se determina que el medio más favorable para pagar la consultoría, es a través de pagos parciales y de contado, facilitándole el pago a los establecimientos de alojamiento. Finalmente, se concluye que, el segmento de mercado está dispuesto a pagar por hora trabajada menos de \$100.000 debido al presupuesto que se le asigna al área de sostenibilidad, por ende, el equipo consultor realizó la viabilidad financiera, que se verá en capítulos posteriores, con el fin de establecer los servicios que se van a prestar (Ver apartado 8) y definir el valor exacto por hora trabajada.

4.2. Matriz de jerarquización de factores

Antes de exponer la matriz, se debe mencionar el proceso de análisis y agrupación de las entrevistas llevadas a cabo ya que, a partir de estas, se agrupan las respuestas en las respectivas siglas D.O.F.A., asumiendo que cada letra tiene su respectivo color de tipificación (tabla 3).

La matriz se diseña a partir de agrupar los factores más relevantes. Estos factores, son derivados del desarrollo de la investigación y de las entrevistas realizadas al público objetivo, con el fin de establecer cinco criterios de evaluación, correspondientes a: facilidad de implementación en la organización, impactos positivos para el sector hotelero, conocimientos de soporte del recurso humano, costos de implementación y, sistematización de procesos para

el negocio. Posteriormente, ponderar de 1 a 5 cada “Factor vs. Criterio”, siendo 1 de menor relevancia y 5 de mayor relevancia.

Finalmente, la matriz de jerarquización de factores (tabla 4) permite identificar cuáles son de mayor importancia a nivel interno y externo, con el fin de hacer un análisis más delimitado, cómo lo es la matriz DOFA y crear herramientas estratégicas que ofrezcan soluciones a dichos factores potenciales.

4.3. Matriz DOFA de factores

Una vez se tienen los factores potenciales, se diseña la matriz DOFA a partir del análisis de las debilidades (D), oportunidades (O), fortalezas (F) y amenazas (A), teniendo en cuenta el desarrollo que se lleva de la investigación y las entrevistas realizadas al público objetivo (tabla 5). Y así, se cruzan los factores F+O, F+A, D+O y D+A que permiten construir herramientas para la elaboración de la estrategia competitiva del negocio.

Tabla 1
Matriz DOFA de factores

OBJETIVO GENERAL		
Diseñar un plan de negocios para una empresa de consultoría con especialización en gestión hotelera sostenible		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Realizar un diagnóstico del sector hotelero que permita dimensionar el tamaño del mercado y el eventual mercado objetivo.	O1- Realizar indicadores y matrices de impacto que den soluciones a diferentes problemáticas	A1- Presencia de plataformas digitales para realizar informes sostenibles
2. Realizar un estudio de mercado que permita ubicar las empresas de consultoría que trabajen en torno a la Gestión Sostenible.	O2- Desconocimientos generales para la realización de informes de sostenibilidad	A2- Importancia de prácticas sostenibles para el desarrollo y reconocimiento dentro de la industria hotelera
3. Realizar un estudio de mercado que permita ubicar las empresas	O3- Potencial en el sector hotelero para realizar proyectos y capacitación del personal	A3- Desconocimiento de gestión sostenible por parte de la gerencia

<p>de consultoría que trabajen en torno a la Gestión Sostenible.</p> <p>4. Analizar la viabilidad financiera y la proyección de ingresos para la empresa de consultoría en gestión sostenible</p>		
<p>FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar software para hacer seguimiento de indicadores y consumos ▪ Realizar planes de optimización de recursos y su respecto impacto ▪ Diseñar software con herramienta de gestión e impacto ▪ Desarrollar guía para la realización de informes de sostenibilidad ▪ Realizar asesorías acorde a las normas técnicas de sostenibilidad hotelera ▪ Crear equipos (programas) del sector hotelero para investigación y desarrollo de proyectos ▪ Elaboración de diagnósticos e implementación de planes de acción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual análogo de prácticas de gestión sostenibles ▪ Realizar capacitaciones sobre gestión hotelera ▪ Hacer dinámica de roles o juegos grupales sobre gestión sostenible y RSE ▪ Plantear proyectos de compensación ambiental y social ▪ Creación de foros y webinars entorno a los beneficios que trae la gestión sostenible en la industria hotelera ▪ Mostrar casos de éxito y su proceso de mejora ▪ Diseñar planes de acción para integrar más hoteles del sector a programas ambientales de la Secretaría de Ambiente ▪ Creación de planes de gestión para temas o áreas específicas ▪ Guía online para realizar informes sostenibles acorde a la herramienta de preferencia
<p>F1- Personal capacitado en aplicación de prácticas sostenibles para hoteles</p>		
<p>F2- Personal calificado en estructuración del sistema de gestión</p>		
<p>F3- Ampliación, ejecución y desarrollo de proyectos</p>		
<p>DEBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un mapa de prácticas para mostrar los resultados que obtendría el hotel a través del software ▪ Diseño de manual básico pedagógico para generar cultura de gestión sostenible ▪ Diseñar proyectos CPS (Consumo y Producción Sostenibles) ▪ Asesoría y entrenamientos online en temas específicos ▪ Creación de portafolio de servicios con su respectivo proceso estándar o variable acorde al hotel ▪ Difusión de servicios a través de medios digitales para darse a conocer online 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompañamiento empresarial antes, durante y posterior ▪ Diseñar página oficial y redes sociales ▪ Creación en la página web de capacitaciones o webinars sobre sostenibilidad para clientes ▪ Monitoreo y seguimiento de los procesos para implementar mejoras ▪ Realizar convenios con blogs, plataformas o revistas en términos de sostenibilidad para dar a conocer casos de éxito del equipo consultor ▪ Innovar en proyectos sostenibles y en metodologías de acción ▪ Establecer estrategias de fidelización para captación de nuevos y antiguos clientes
<p>D1- Modificación de infraestructura para implementación de prácticas sostenibles</p>		
<p>D2- No hay difusión de los servicios por redes sociales/digitales</p>		
<p>D3- Barreras de entrada por reconocimiento de la firma y hay suspicacia con empresas consultoras</p>		

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar posibilidad de integrar políticas de descuento por pronto pago ▪ Usar simuladores financieros y hoteleros para mostrar a clientes beneficios y reinversión
--	--	---

Nota: elaboración propia, 2020.

Teniendo establecido lo anterior, se realiza una caja de herramientas estratégicas (tabla 6), dónde es necesario darles una jerarquía y para ello se utiliza el ‘Método UTI’, documento proporcionado por el profesor Rodrigo Machado con derechos reservados. La caja define para cada herramienta, la tendencia que va a tener en el tiempo, es decir que, al usar una flecha hacia la izquierda (\leftarrow) quiere decir que, la no acción repercute en complicar o tiende a empeorar la situación. Por otro lado, al usar una flecha neutra (\leftrightarrow) quiere decir que, la no acción mantiene el asunto estable y por último, al usar una flecha hacia la derecha (\rightarrow), quiere decir que en caso de no acción, el asunto podría llegar a componerse sin implicar acciones.

Además, el método evalúa la urgencia con que se debe implementar una tarea o acción para mejorar dicha situación y a su vez, valora el impacto en mayor rango que va a tener cada herramienta respecto al nivel de urgencia. Por lo tanto, estas dos mediciones se van a calificar en un rango de 1 a 5, teniendo presente que 1 es de “poca urgencia” o “poco impacto” y 5 es de “alta urgencia” o “alto impacto”, para posteriormente realizar una ponderación de ambas y definir una jerarquía de herramientas estratégicas que va a estar en función de las otras, de los objetivos y de la forma como el grupo consultor las vaya alineando.

5. Definición de la idea de negocio

Se propone como idea de negocio, una empresa de consultoría especializada en gestión sostenible, que ofrece asesorías, auditorías, acompañamiento empresarial, diseño de proyectos sostenibles y capacitación a los establecimientos hoteleros a través de *coworking* y *networking*.

Se tiene como propósito, orientar a las organizaciones en el reconocimiento, integración, implementación y cumplimiento de los requisitos que establece la NTS-TS 002, la ISO 14000: Sistema de Gestión Ambiental y la Norma Internacional ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. A su vez, adaptar nuevas prácticas (proyectos) sostenibles que no estén definidos o especificados dentro de la norma e incluirlo en sus estrategias empresariales, consolidando su sistema de gestión y logrando un mejor desempeño ambiental, social, económico y sectorial.

Estos propósitos se deben a que la industria hotelera está en constante crecimiento, por ende esta empresa quiere generar un cambio social y ambiental a nivel empresarial, ya que con los aportes de profesionales expertos en la materia, la principal estrategia de la consultoría es brindar un concepto superior de hotelería en el cual, la sostenibilidad sea el pilar más importante que intervenga en el desarrollo empresarial de la industria hotelera, cautivando a un segmento de mercado eco amigable y transformando la economía local.

Este plan de negocio, surge de la identificación de una problemática general en la industria hotelera, que refleja desconocimiento, falta de conciencia y planeación estratégica respecto al impacto que genera la prestación de servicios de alojamiento, debido a que se presentan las siguientes situaciones: primero, hay hoteles que tienen en cuenta estas prácticas pero no

saben para que sirve su implementación, segundo, los hoteles implementan dichas prácticas pero desconocen los beneficios que pueden obtener y tercero, hay hoteles que no implementan la norma porque no han tenido asesoría al respecto.

Para ello, la consultora opta por implementar en su planeación estratégica el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) para desarrollar los proyectos. Este ciclo, permite entender el negocio y su funcionamiento a través de un diagnóstico general o específico dependiendo el caso, posteriormente, con los resultados encontrados y el análisis de plantillas de cálculo, se tendrá suficiente información para saber cuál va a ser el foco de consultoría. Después, se establecen planes específicos para saber qué hacer en cada área o proyecto, teniendo en cuenta que se debe priorizar los objetivos a través de la Matriz de jerarquización de factores o la Matriz GUT (gravedad, urgencia y tendencia). Y por último, se pone en marcha dichos planes, haciendo un seguimiento y control por parte del consultor (Ávila, 2015).

La primera etapa del ciclo (planificar), se divide en tres fases fundamentales que conllevan a lograr de manera exitosa las demás etapas. Las fases de esta etapa son (Ávila, 2015):

- **Definir las metas:** se especifica el objetivo a alcanzar, el presupuesto y se determina el tiempo de cada meta, ya sea en el corto, mediano o largo plazo).
- **Definir la metodología que se va a implementar:** es vital preguntarse cómo se va a hacer, el presupuesto y tiempo disponible, las variables relacionadas con clientes o proveedores y establecer los pasos a seguir para lograr el objetivo.
- **Informar y capacitar al equipo:** las personas involucradas deben conocer todos los detalles del proyecto para su correcta gestión y capacitar al personal para que conozcan, apliquen y profundicen los nuevos procesos.

Una vez se tenga con claridad lo que se quiere hacer y el cómo se va a hacer, se pone en marcha el plan de acción con las metas y metodologías asignadas (segunda etapa); sin embargo, es necesario establecer indicadores que permitan realizar monitoreos regulares para medir la efectividad del plan y así mismo, tomar decisiones correctivas o de mejora (Ávila, 2015). Seguido a esto, en la tercera etapa, se verifica que tan efectivos fueron los cambios gestionados y si la empresa está dirigida correctamente al cumplimiento de sus objetivos; empero, en caso contrario, se reevaluarán todos los aspectos de la planificación y su implementación con los entes involucrados (Ávila, 2015). En la última etapa (actuar), ya se ha realizado el periodo de prueba con las correcciones pertinentes y por lo tanto, se estandarizan los procesos para cada plan de acción esperando llegar y alcanzar los objetivos establecidos (Ávila, 2015).

5.1. Segmento de clientes

Como se mencionó inicialmente, nuestro segmento de mercado será en la ciudad de Bogotá debido a que la empresa consultora va a tener su sede en la capital bogotana y, por ende, facilitará las visitas empresariales en esta zona geográfica. Cabe aclarar que, a medida que el grupo consultor adquiera experiencia, reconocimiento y posicionamiento en el mercado, la visión al mediano plazo, es abrir otras sedes a nivel nacional, contando con el apoyo de socios locales y poder brindar servicios al sector hotelero, con el fin de obtener mejores resultados en las organizaciones.

Nuestro cliente objetivo, es toda aquella organización hotelera de tamaño mediano o grande, que cuente con capital suficiente para la implementación de prácticas sostenibles y a su vez, la necesidad de adquirir servicios de consultoría en torno a la gestión sostenible. Por

consiguiente, es importante identificar el establecimiento hotelero acorde al público objetivo.

Por ende, según la Norma Técnica Sectorial, hotel se define como:

Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además, dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. (Instituto Distrital de Turismo, 2013, p.9)

5.2. Propuesta de valor

El rol fundamental del consultor es el de ayudar a sus clientes a encontrar las respuestas que éste requiere y, para ello puede recurrir a un diverso arsenal de métodos. Hecho este preámbulo, la propuesta central de valor está enfocada en generar conciencia y responsabilidad social empresarial en el sector hotelero, que contribuya al buen manejo de recursos y una gestión holística apropiada, pero para llegar a esta, el trabajo de consultoría partirá de diagnósticos basados en las prácticas y visiones del establecimiento de alojamiento.

Para ello, se va a realizar intervenciones organizacionales a empresas del sector hotelero, con el objetivo de hacer una transformación global que aporte al ente a través de diferentes herramientas como metodologías de impacto (cuantitativas y cualitativas), metodologías lúdicas y metodologías de transformación con técnicas específicas que son adaptadas y orientadas a los procesos y al RRHH de cada proyecto. Lo anterior, permite ofrecer a los

clientes una propuesta que conlleve a la competitividad, productividad y un concepto superior de hotelería.

Con el tiempo, el valor de las recomendaciones irá aumentando en la medida que aumenta la ‘curva de conocimiento’ de la consultora autora de este plan de negocio, hasta llegar, en el mediano plazo, a que el valor de la consultoría pueda ser parte constitutiva en el diseño y montaje de nuevos establecimientos de alojamiento en Colombia, no sólo para los hoteles clásicos sino para toda la variedad de establecimientos de alojamiento y de establecimientos de estancias.

Según Kubr (2015), debido a la vinculación con el cliente y la personalización del servicio, las razones que motivan a nuestros clientes a adquirir nuestros servicios para la mejora de la gestión sostenible, son: alcanzar los fines y objetivos de la organización, resolver los problemas gerenciales o empresariales, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, mejorar el aprendizaje y poner en práctica los cambios (p.9).

Lo anterior, se sustenta en una diferenciación basada en el recurso humano, enfocado en la contratación y mejor preparación del personal, adquiriendo reconocimiento y excelente reputación gracias a sus competencias, técnicas y conocimientos. También, se tendrá una diferenciación por servicios, mediante capacitaciones y el servicio postventa que se ofrecerá.

5.2.1. Metodologías de impacto

El proceso de intervención organizacional trae consigo múltiples variables y factores que determinan el direccionamiento de cada proyecto, lo que es determinante para seleccionar la mejor metodología de impacto como oportunidad de cambio. Para ello, se realiza la evaluación y medición de impacto sobre el proyecto y así mismo, considerar posibles

resultados o mejoras entorno a la reputación y reconocimiento externo, la gestión interna, la generación de nuevas oportunidades de negocio, la generación de una cultura común y un propósito compartido, el desarrollo de nuevos proyectos o la contribución de manera significativa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Teniendo en cuenta la crisis actual y la globalización, se evidencia cada vez más un sector competitivo; por consiguiente, la consultora quiere llevar a cabo en sus metodologías un enfoque híbrido para la ejecución de sus proyectos y alcanzar los objetivos organizacionales, efectuando prácticas eficientes para el mejoramiento continuo de los procesos, desarrollar servicios innovadores y crear ambientes colaborativos eficaces. En ese contexto, el enfoque híbrido combina metodologías tradicionales y ágiles. La primera, basada en la coordinación de actividades que promueven la disciplina y el monitoreo constante de cada proyecto y la segunda metodología, basada en el trabajo en equipo, aptitud para adaptarse al cambio y servicio al cliente (Conexión ESAN, 2020, párr. 4).

El equipo consultor presenta las siguientes siete metodologías, estas son:

- ***Metodología de auditorías de información enfocada hacia los recursos:*** compara diversas opciones a partir de los costos con relación a los beneficios que se generan de estas y se rige a partir del análisis de criterios de costo-beneficio. Esta metodología calcula la reducción de los costes, en perfiles de búsqueda y retorno de la inversión a través de mediciones cuantitativas (Alderson, 1993, citado en González, 2014, p.7).
- ***Metodología Diagrama de Gantt:*** basado en un gráfico con dos variables que se usan para determinar el inicio, el final de cada tarea y en qué consiste cada una. Además,

permite definir y fijar los plazos del proyecto, lo que conlleva a cumplimiento de metas (EAE Business School, 2021, párr. 6).

- **Metodología LBG Framework enfocada hacia I+D de proyectos:** mide, gestiona y comunica iniciativas o proyectos de inversión estratégica en la comunidad local, basado en un marco input (recursos puestos por la empresa) y output (resultados obtenidos a través de los inputs) (Vilariño, 2019).
- **Metodología de Buchanan & Gibb:** desarrolla un enfoque estratégico donde evalúa las fuentes con respecto a las tareas que lo apoyan, los factores claves de éxito y los objetivos, además es capaz de identificar, evaluar y gerenciar los recursos de información en una organización, para aprovechar su potencial estratégico, y su objetivo es suministrar guías que ayuden a gestionar la información y explotar al máximo sus recursos (Buchanan & Gibb, 1998, citado en González, 2014, p.10).
- **Metodología Social Return on Investment (SROI):** basado en un indicador puramente económico que se le incluye el concepto de valor social (SROI) y se divide en dos tipos: el SROI de pronóstico y el de evaluación. Ofrece un enfoque cuantitativo para entender y gestionar los impactos de un hotel, haciendo referencia al valor social percibido y no tanto al valor económico (Vilariño, 2019).
- **Metodología híbrida de auditorías en Instalaciones Hoteleras:** incluye un instrumento conformado por 19 variables asociadas que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente la organización. Está estructurada en 5 etapas y dentro de ella por pasos que abarcan las tres perspectivas de la sostenibilidad (González-Guitián, 2011, citado en González, 2014, p.12).

- **Metodología CCPM (Critical Chain Project Management o Gestión de Proyecto por Cadena Crítica):** simplifica considerablemente la ejecución y control de proyectos con alto nivel de dificultad, además, se centra en los recursos y el tiempo que tienen cada uno de los grupos de trabajo y observa cuanto puede llegar a durar todo el proyecto, una vez fijado este tiempo, esta metodología trabaja para acortar los plazos de esas actividades dividiéndolas por fases (EAE Business School, 2021, párr. 7).

Cabe aclarar que, estas metodologías son una de muchas que se pueden llegar a tener en cuenta para el desarrollo de proyectos, sin dejar de lado las metodologías usadas en este plan de negocios. Sin embargo, estas metodologías fueron seleccionadas por ser híbridas, con múltiples conceptos y percepciones que se pueden llevar a la práctica y lograr un enfoque disruptivo en el sector de las consultorías, donde se abordan principales aspectos como el análisis organizacional, estrategias y políticas de gestión, procesos clave, evaluación de los sistemas de información, técnicas de recopilación y análisis, contextualización de las necesidades organizacionales y de información, identificación e inventario de los recursos, flujos y mapas de información, análisis de costos, informes de resultados y auditoría constante.

5.3. Factores de diferenciación

Acorde a las necesidades encontradas, se establece las características del servicio en función del cliente y cuyo resultado final, es una oferta competitiva y diferenciada que logre satisfacer las necesidades del mercado, dónde los hoteles alcancen estándares de sostenibilidad solicitados por el cliente/huésped y se distingan en el sector por su Responsabilidad Social Empresarial. Los factores de diferenciación, son:

- Prestación de servicios basados en sostenibilidad de forma presencial y digital
- Concepto superior y sostenible de hotelería con RSE
- Diferenciación por servicios: capacitación y servicio postventa
- Personalización del servicio con metodologías de impacto, lúdicas y de transformación

5.4. Valores del servicio

Por medio de las entrevistas realizadas al sector hotelero, pudimos identificar algunas falencias en el sector de las consultorías y por ende, hemos establecido valores fundamentales que van a caracterizar nuestro servicio para su comercialización. Los valores son:

- Calidad del servicio (experiencia, personal, perfil de la firma)
- Actitud (agilidad y eficiencia)
- Seguimiento del servicio (antes, durante y posterior)
- Fidelización del cliente

6. Estructura organizacional y direccionamiento estratégico

Según Cobos (2017) un factor común en el inicio de actividades de una firma consultora es la iniciación de un individuo o emprendedor de manera solitaria. Para este caso, sucederá de la misma manera, ya que la naturaleza de la organización, será de tipo unipersonal y existe la posibilidad de que el emprendedor venda sus trabajos a sus clientes, realice personalmente los proyectos y facture sus honorarios (Cobos, 2017). Sin embargo, hay que tener presente la curva de crecimiento y la difusión de los servicios, que permitirá la contratación de algunos consultores bajo el establecimiento de un contrato por obra o labor (el valor hora de cada consultor se desarrollará en el capítulo 8 y 10 de este plan de negocio).

Esta incidencia inicial, trae consigo una ventaja para la firma en cuanto a su reducción de costos, especialmente los relacionados con nómina y adecuación de estaciones de trabajo para los empleados. De igual forma, facilita la especialización de las funciones en la ejecución de proyectos o los diferentes enfoques de área, asignando responsabilidades específicas acorde a los requerimientos de cada investigación, proyecto o plan de acción.

Acorde a lo antes mencionado, se realizó la proyección en ventas (tabla 7), donde se calcula el ingreso mensual que se tendría acorde a la capacidad real del mercado para realizar proyectos, teniendo presente que se iniciará la empresa de manera unipersonal y contando con cuatro líneas de servicio. Este ingreso mensual, se deriva del número de horas por proyecto, multiplicado por el número de proyectos mensual y a su vez, por el precio establecido por hora. Posterior a eso, se realizó una proyección a cinco años de lo que sería el incremento porcentual del mercado al 21% anual, evidenciando que para finalizar el año 1, se tendrá 12 proyectos vendidos. Seguido a eso, se determina el ingreso anual en ventas para cada servicio, procedente del valor total del ingreso mensual multiplicado por los 12 proyectos que se llevaran a cabo en el año.

Tabla 2
Proyección en ventas

PROYECCIÓN EN VENTAS	Horas por proyecto	Nºproyecto	Precio por hora	Mes	MES + IVA	Capacidad real de mercado	Unidades vendidas año
Asesoría en NTS	36	1	\$ 35.122	\$ 1.264.393	\$ 1.504.628	1	12
Auditoría e informe de gestión	55	1	\$ 35.122	\$ 1.931.711	\$ 2.298.736	1	12
Entrenamientos	42	1	\$ 35.122	\$ 1.475.125	\$ 1.755.399	1	12
Proyectos sostenibles	59	1	\$ 35.122	\$ 2.072.199	\$ 2.465.917	1	12

PROYECCIÓN EN VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Asesoría en NTS	12	15	18	21	26	Increment. Merc.	21%
Auditoría e informe de gestión	12	15	18	21	26		
Entrenamientos	12	15	18	21	26		
Proyectos sostenibles	12	15	18	21	26		

Nota: elaboración propia, 2021.

Por ende, antes de dar inicio a la empresa consultora, se hará el montaje y estructuración en detalle del portafolio, diseño del plan de acción de medios para la difusión y expansión de los servicios, con el ánimo de que a partir del año 1, se pueda poner en marcha el plan de negocios y comenzar a obtener clientes potenciales.

Se espera que en un tiempo aproximado de cinco años, la demanda de proyectos aumente exponencialmente, hasta tal punto que, se requiera contratación de personal de planta. Esto con la finalidad de suplir de manera efectiva la demanda, generar nuevos proyectos y contribuir al fortalecimiento y creación de un concepto superior de hotelería, basándose en el modelo de sostenibilidad.

6.1. Cadena de valor

Entendiendo a la cadena de valor como un conjunto de actividades y procesos que conforman y hacen posible el servicio de consultoría en el sector hotelero; se ha propuesto en la figura 9, la cadena de valor de la firma. Con el ánimo de dejar claro cuál es el plus o valor agregado del servicio de consultoría, se desglosarán cada una de las actividades, las de apoyo y las primarias, a manera de dar a conocer aquellas que diferencian la idea de negocio sobre otras.

Como se muestra en la cadena de valor, existen procesos de dirección que, de manera transversal orientan de forma óptima y eficiente las actividades que hacen parte de cada área. Dentro de este proceso, encontramos el área de planificación (estratégica y organizacional), el área de inversión, el área de gestión de proyectos e innovación, el área de finanzas y estructura de costos y el área de negociaciones. A través de estas áreas, se podrán llevar a cabo las actividades primarias que representa el ser de la consultora, donde se prestarán servicios de asesoría, auditoría y ejecución de reportes, entrenamientos y, por último, investigación y desarrollo de proyectos (IyD).

Finalmente, los diferentes servicios se realizan gracias a los procesos de apoyo, ya que proporcionan los recursos y personas necesarias durante todo el servicio al cliente. Dentro de las actividades de soporte, se encuentran: tecnología, gestión del recurso humano, logística interna y externa, mercadeo, responsabilidad social empresarial, gestión sostenible, compras, marco legal, gestión administrativa y servicio postventa.

6.2.Organigrama funcional

Al aumentar la curva de posicionamiento en el mercado, se requiere contratar consultores que ya hayan realizado proyectos con la firma y se establezcan como consultores de planta. Así, la realización de tareas como: desarrollo de proyectos, auditorías o asesorías en temas sostenibles, planificación de estrategias organizacionales, ejecución de reportes, motivación de su equipo de trabajo, inversiones nuevas, etc, deben ser compartidas o redistribuidas en el marco de un grupo humano altamente calificado.

Por lo tanto, se propone la estructura organizacional formal (figura 10) que se quiere tener al mediano plazo, estableciendo las funciones con respecto a las áreas específicas, dónde se constituyen líneas de autoridad y mando demarcadas con especialidad horizontal, donde existe un proceso de coordinación de tareas y funciones que trabajan bajo un mismo propósito u objetivo.

Teniendo en cuenta que el tamaño de la empresa inicialmente será unipersonal, se plantea un esquema que representa la gerencia general y el personal subcontratado, en donde este último no se incorporará de manera directa a la estructura organizacional. Sin embargo, para hacer efectivos los procesos necesarios para el desarrollo de proyectos de acuerdo a la demanda, se establecerán diferentes perfiles del personal subcontratado por parte de la figura de director

de la firma. Es importante mencionar, que cada profesional que se vincule bajo la figura de subcontratación deberá contar con las siguientes habilidades:

- Competencias de direccionamiento: hacen referencia a las habilidades, características y competencias necesarias para la puesta en marcha de los lineamientos y objetivos organizacionales, la ejecución de planes estratégicos según la misión, visión y estructura organizacional.
- Competencias técnicas y profesionales: habilidades, características y conocimientos específicos requeridos para realizar una operación, ocupación o tarea determinada.
- Competencias humanas y de interacción: Habilidades generales y forma de conciencia, producto de la integración de conceptos, destrezas y actitudes, que dotan al ser humano de una capacidad de entendimiento, acción y transformación de sus relaciones con el mundo. Son aquellas que permiten al individuo interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa, empleando adecuadamente la comunicación y las relaciones interpersonales (Restrepo et al, 2008, p. 4).
- Competencias de *coaching*: se busca profesionales altamente capacitados que no sólo brinden nuevas herramientas a líderes y equipos para alcanzar un alto desempeño, sino que también ayuden a desarrollar nuevos procesos de pensamiento, percepción, acción y decisión, para alcanzar la sinergia necesaria en el logro de objetivos de manera cooperativa y sustentable (Arroyo, 2018)

6.3.Organigrama de cargos

Acorde a lo anterior, se establecen los cargos que son requeridos con sus respectivas funciones, perfil profesional y forma de contratación (tabla 8). Vale la pena aclarar, que el factor salarial no se especificará debido a que el pago bajo subcontratación se hará con base

a unos honorarios establecidos a partir de la cuantía total por proyecto demandado. Como se ha mencionado anteriormente, los honorarios corresponderán al 60% del total de los ingresos netos, los cuales serán distribuidos en su totalidad acorde al total de profesionales vinculados por proyecto y cuyo porcentaje de participación sobre este 60% se establecerá de acuerdo a su perfil profesional y participación en la elaboración de cada proyecto.

6.4. Misión

Somos una firma consultora especializada en gestión sostenible para el sector hotelero, que brinda servicios de intervención organizacional a través de metodologías de impacto, que ofrece soluciones orientadas a los procesos y al recurso humano. Nos motiva orientar nuestros servicios a un concepto superior y sostenible de hotelería, para ello, contamos con talento humano altamente calificado. Además, fomentamos proyectos y prácticas certificadas para crear una cultura de sostenibilidad en nuestro segmento y obtener competitividad, productividad y rentabilidad mediante la Responsabilidad Social Empresarial.

6.5. Visión

Para el 2026, consolidarse como empresa de consultoría a nivel nacional y lograr un concepto superior de hotelería sostenible con los hoteles asociados. Además, la implementación de estrategias de mercadeo, será fundamental para que nuestros clientes nos reconozcan por nuestro servicio al cliente, calidad y talento humano y de esta forma, contribuir a la competitividad del sector turístico.

6.6. Objetivos organizacionales

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta la proyección deseada a futuro para la organización y gestionan los diferentes servicios que lo componen o que resultan de interés

para el equipo consultor. A continuación, se concretan objetivos tácticos al mediano plazo, sirviendo como instancia intermedia entre las metas del largo y el corto plazo, con el deseo contenido en la misión y visión.

- Ser líderes en el mercado de consultorías en gestión sostenible para hoteles
- Ampliar red de consultores y/o asociados
- Aumentar cobertura y presencia de la organización a nivel nacional
- Ser una marca reconocida en el mercado por su calidad y servicio al cliente
- Posicionarse en el mercado por su diferenciación y especialización de servicios
- Incrementar en cada período de operación las ventas por prestación de servicios
- Lograr mayor participación en el mercado de consultorías de gestión
- Obtener mayor rentabilidad a partir del ejercicio de la actividad.

6.7. Principios organizacionales

Debido a la importancia que tiene la calidad en nuestro servicio, establecimos tres principios organizacionales que proporcionan un marco general para la dirección, ejecución e implementación de nuestros servicios, haciendo énfasis en el mejoramiento continuo de nuestros procesos y aumentar la eficiencia general de la consultora.

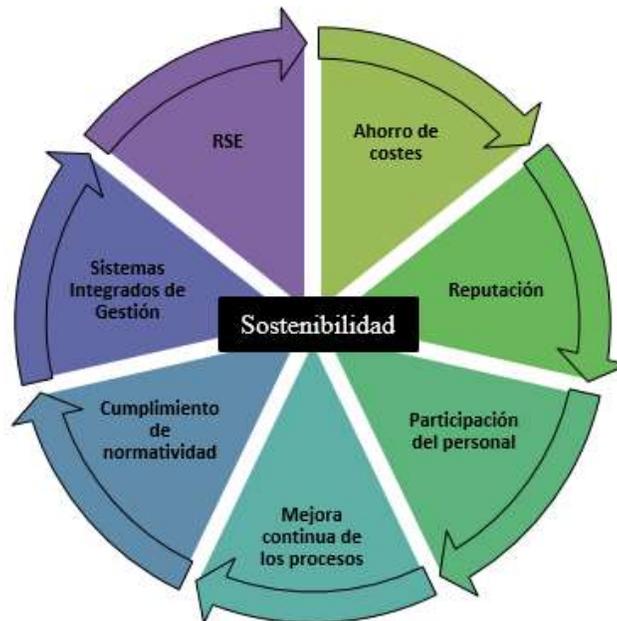
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Investigación e innovación

6.8. Beneficios de inversión en la implementación de un sistema de gestión sostenible

Como se presenta en la figura 11, establecemos las ganancias que obtendría el cliente al realizar la implementación de un SGS con nosotros. Para los empresarios, es de vital importancia esta inversión, ya que trae múltiples beneficios no solamente económicos, sino también, permite: un reconocimiento de la marca entre su segmento de mercado, generando una ventaja competitiva, creando más y mejores oportunidades comerciales. A su vez, permite el involucramiento del personal, lo que conlleva a mejorar la comunicación interna, a tener equipos más motivados y flexible al cambio y, de esta manera, se da una mejora continua de los procesos, que permite evaluar y regular de manera consciente y eficaz diferentes aspectos organizacionales.

Figura 11.

Beneficios de inversión.



Nota. Elaborado por la investigadora con base en la investigación y desarrollo del plan de negocio. Se muestran los beneficios que tendrían los clientes al implementar el SGS.

Por otra parte, la implementación de las Normas Internacionales, trae aspectos positivos para cada organización y para el gremio, ya que se estandariza aún más los procesos, se disminuye la informalidad del sector y se brinda un servicio consciente y calificado para los huéspedes, trayendo consigo compensaciones ambientales e incentivos económicos y tributarios para la organización.

De igual forma, el Sistema Integrado de Gestión, permite transversalidad en las diferentes áreas y procesos, generando mayor interacción interna que conlleva a la planeación estratégica y reconoce e identifica posibles escenarios futuros, facilitando una reacción oportuna, aprovechar oportunidades clave, minimizar impactos, asignar mejor los recursos, reducir conflictos internos y evitar disminuciones inesperadas en ingresos y utilidades.

Finalmente, la Responsabilidad Social Empresarial va a definir subjetivamente la razón de ser de cada empresa, a través de la implementación de buenas prácticas, que generen beneficios sociales, éticos, ambientales, económicos y culturales, para impactar positivamente a los empleados, accionistas, la comunidad local y por supuesto a los clientes, con el objetivo de lograr su fidelidad y crear nuevas oportunidades de negocio. Lo anterior, se asienta en los pilares de la sostenibilidad en el corto y mediano plazo; sin embargo, es pertinente establecer la sustentabilidad empresarial, que requiere una visión al largo plazo, con base en el uso eficiente de recursos y capacidades en el tiempo, por ende, si el sector hotelero quiere cuidar o mejorar los beneficios percibidos, debe entonces trabajar con los recursos disponibles y con las preferencias de los individuos.

7. Naturaleza de la empresa

7.1. Modelo jurídico

La forma jurídica que se le dará a la firma consultora es Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), debido a las características que ofrece para su constitución. Esta sociedad está amparada bajo la ley 1258 de 2008 y puede ser constituida por una o varias personas, ya sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, el cual debe ser autenticado y debidamente inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente (Superintendencia de Sociedades, s.f., p. 16).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2009), la Sociedad por Acciones Simplificada, es un tipo societario que permite no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas. (p.3)

Debido a la versatilidad de este modelo, permite una adaptación a los diferentes escenarios empresariales y a su vez, promueve y estimula el crecimiento y desarrollo económico del país. Dentro de las principales características, se presenta que es un tipo societario autónomo, es una sociedad de capitales, considerable autonomía contractual, los accionistas responden hasta el monto de sus aportes, cuenta con estructura de gobierno y capitalización flexible, simplifica los trámites de constitución y se le prohíbe acceder al mercado público de valores (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009, p.5).

La constitución de esta sociedad se realizará mediante documento privado, el cual expresará de forma clara las actividades principales a las cuales se dedicará la consultora, cuya razón social es “Sustainable Consulting Group SAS” con domicilio principal en la ciudad de Bogotá, con término de duración indefinido. El objeto social de la firma de consultoría será:

prestar servicios de asesoría, orientación y asistencia operacional a organizaciones hoteleras en temas de sostenibilidad, realización de auditorías, acompañamiento empresarial y el desarrollo de entrenamientos.

Para la legalización de la empresa, el documento de registro debe contar con la siguiente información (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009, p.6):

- Nombre y documentos de identidad de los accionistas.
- Razón social, seguida de las siglas SAS.
- Domicilio principal: ciudad o municipio elegido para desarrollar la actividad de la sociedad.
- Término de duración: la SAS podrá tener término de duración indefinido. En todo caso, en ausencia de estipulación contractual el término de duración será indefinido.
- Enunciación de actividades principales: las SAS permite establecer un objeto indeterminado.
- Capital autorizado, suscrito y pagado: se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que éste estará distribuido.
- El capital se pagará en los plazos establecidos en los estatutos. Este plazo no podrá exceder el término de dos (2) años.
- Forma de administración: establecer en forma clara y precisa la forma de administración de los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los representantes legales y administradores.

- Nombre, identificación y facultades de los administradores. Se debe designar, cuando menos un representante legal.
- Nombramientos: indicación del nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva (si esta creado el órgano en sus estatutos), revisores fiscales, según el caso.
- Cláusula compromisoria: permite administrar los conflictos que puedan.

Previo al diligenciamiento de este documento, se debe consultar la disponibilidad del nombre de la sociedad, el código de la actividad económica CIIU, que en este caso es el 7020, “Actividades de consultoría de Gestión”. Una vez se ha diligenciado el formulario, este deberá ser presentado ante la Cámara de Comercio de Bogotá, lugar donde tendrá domicilio la oficina de la empresa de consultoría (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011, p.3). Por otra parte, hay que tener presentes las posibles razones por las cuales la sociedad se podría disolver:

- Vencimiento del término establecido en los estatutos.
- Imposibilidad de desarrollar el objeto social.
- Liquidación judicial.
- Causales previstas en los estatutos.
- Voluntad de los accionistas, adoptada por la asamblea.
- Orden y autoridad competente.
- Pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad.
- La liquidación del patrimonio se realizará según el procedimiento de las sociedades de responsabilidad limitada (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Por otro lado, un documento indispensable para la formalización de la organización, es el Registro Único Tributario (RUT). Este documento, identifica, ubica y clasifica a las entidades y personas que tengan calidad de contribuyentes declarantes del impuesto de renta y los responsables del régimen común, los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros; y los demás sujetos de obligaciones administradas por la DIAN (Dian, s.f.).

Finalmente, el pago a realizar por la constitución de la sociedad es de \$154.000, teniendo en cuenta que esta se constituirá por un total de activos neto de \$49'502.455, que se calcula del total de activos que posee la empresa y se le descuentan las deudas generadas por esos activos, dando como resultado el patrimonio neto, lo que es equivalente al activo neto.

7.1.1. Obligaciones tributarias o fiscales

Teniendo en cuenta que la consultora se va a constituir como una Sociedad por Acciones Simplificada, se debe tener presente las obligaciones tributarias que conllevan la ejecución empresarial. Dichos impuestos son (PROCOLOMBIA, s.f.):

- **Impuesto de renta:** grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la empresa. La tarifa para el 2021 es de 32% y su pago se realiza anualmente.
- **Impuesto sobre las ventas IVA:** es un impuesto indirecto por la prestación de servicios. Para el año 2021 corresponde al 19%.
- **Impuesto de Industria y Comercio:** grava los ingresos de las sociedades que ejerzan actividades de carácter industrial, comercial y de servicios. La tarifa para empresas de consultoría es de 6,9 por mil.

- **Impuesto a las transacciones financieras:** impuesto aplicado a cada transacción destinada a retirar fondos de cuentas corrientes, ahorros y cheques de gerencia. La tarifa es de 0,2% por operación.

7.2. Seguridad Social Integral

En Colombia se encuentra vigente el Sistema de Seguridad Social Integral, el cual está establecido por la Ley 100 de 1993 y para llevar a cabo actividades empresariales, comprende la afiliación y formalización de la organización y empleados a un Sistema de Seguridad Social compuesto por el sistema de salud, de pensiones y de riesgos profesionales, con el fin de garantizar una calidad de vida acorde con la dignidad humana (Departamento Nacional de Planeación, s.f. párr. 1).

Como se mencionó anteriormente, el Sistema de Seguridad Social está compuesto por:

- **Sistema General de Pensiones:** garantiza a la población el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones determinadas en la Ley 100 de 1993. Este sistema está compuesto por dos regímenes solidarios excluyentes pero que coexisten. El primero es el Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida que es de carácter público y es administrado por Colpensiones. El segundo es el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, que es de carácter privado y es operado por las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías. (Departamento Nacional de Planeación, s.f. párr. 5)
- **Sistema General de Seguridad Social en Salud:** regula el servicio público esencial de salud y crea condiciones de acceso al servicio a toda la población, en todos los niveles de atención. Es operado por las Entidades Promotoras de Salud (EPS's) y la prestación del

servicio está a cargo de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS's). (Departamento Nacional de Planeación, s.f. párr. 6)

- **Sistema General de Riesgos Laborales:** es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. Su financiación proviene de la cotización obligatoria, determinada por el nivel de ingreso y la clasificación del riesgo. Las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARL's) son las entidades responsables de la afiliación, el registro y el recaudo de sus cotizaciones. (Departamento Nacional de Planeación, s.f. párr. 7)

Para este caso, el régimen de seguridad elegido es el contributivo. A éste, deben afiliarse todas las personas vinculadas a través de un contrato de trabajo y los trabajadores independientes (Ministerio de Salud, s.f.). La cotización al Régimen Contributivo en salud del empleado dependiente es del 12.5% del salario mensual, del cual el 8.5% está a cargo del empleador y el 4% a cargo del empleado. En materia pensional es del 16% del salario mensual, de este porcentaje el 12% está a cargo del empleador y el 4% a cargo del empleado (Ministerio de Salud, s.f.). Por el contrario, si el trabajador es independiente, debe pagar mensualmente el 4% del ingreso base de cotización para el Sistema General de Seguridad Social en Salud y al 16% en materia pensional (Ministerio de Salud, s.f.).

7.3. Caja de compensación

Las cajas de compensación familiar son: “entidades privadas que ofrecen el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, a través de la gestión y entrega, en

subsidios y servicios, de parte de los aportes de seguridad social que hacen los empleadores” (Finanzas personales, s.f., párr. 1).

Actualmente, Colombia cuenta con 43 Cajas de Compensación Familiar y cualquier trabajador puede afiliarse, siempre y cuando reciba ingresos mensuales desde un salario mínimo, donde se pueda cumplir y satisfacer sus necesidades (Finanzas personales, s.f., párr. 3-4). Por otro lado, la afiliación va a variar dependiendo del tipo de contrato, ya sea trabajador de una empresa o si es un trabajador independiente.

Para el caso del equipo consultor, se pretende realizar un convenio con la caja de compensación familiar de preferencia, en este caso sería Compensar. Esto permite que, una vez el empleado haya firmado el contrato, será afiliado inmediatamente con sus respectivos beneficios. Por consiguiente, el empleador aportará el 4% de su nómina, trayendo beneficios para él y su familia, tales como: subsidios, vivienda, crédito, recreación, capacitación, deporte, cultura, turismo, entre otros (Finanzas personales, s.f., párr. 4).

Teniendo en cuenta la forma jurídica de la firma, se hace el proceso de afiliación bajo el tipo de empresa persona natural. Esta afiliación, se puede realizar de manera virtual a través de la página oficial de la Caja de Compensación Familiar de Compensar (CCFC), donde se solicita la afiliación como empresa, se realiza el pago del aporte y se afilia a los correspondientes trabajadores. Los documentos en formato digital que se deben presentar, son (Compensar, s.f.): carta de solicitud de afiliación, certificado de existencia, cooperativas, fotocopia RUT, fotocopia cédula del representante legal y relación de trabajadores.

Al mes siguiente de haber recibido la carta de aceptación como afiliado, se debe ingresar el aporte correspondiente a caja, que corresponde al 4% del total de la nómina reportada (Compensar, s.f.).

8. Enfoque estratégico de posicionamiento

La estrategia de *marketing* es una parte importante para la empresa consultora, por ende, será guiada teniendo en cuenta el *marketing mix*, el cual consta de cuatro grupos: producto, precio, distribución y promoción. Y para ello se debe:

“crear primero una oferta de mercado (servicios) que satisfaga una necesidad, se debe decidir cuánto va a cobrar por esa oferta (precio), cómo hacer que la oferta esté disponible para su público objetivo (distribución) y finalmente, debe comunicar a su público objetivo su oferta y persuadirlo de sus ventajas (promoción)”. (Kotler, Madariaga, Flores, Bowen & Makens, 2011, pp. 25-26)

Es así, como el equipo consultor establece el manifiesto de posicionamiento, que es: Sustainable Consulting Group SAS, es una empresa de consultoría que realiza intervenciones organizacionales con metodologías de impacto y ofrece portafolio de servicios profesionales en diferentes áreas de la industria hotelera, basándose en los pilares de la sostenibilidad. La firma cuenta con talento humano especializado y con recursos tecnológicos que generan soluciones empresariales.

8.1. Portafolio de servicios

Según los resultados de la investigación, la consultora prestará cuatro servicios (figura 12), con la finalidad de impartir a la gerencia una visión holística de los procesos y su interrelación. A través de lineamientos sostenibles relevantes que promuevan el fortalecimiento y la adopción de buenas prácticas empresariales, para la creación y mejoramiento de la calidad en los servicios, minimizando impactos negativos (altos consumos de energía, clasificación inadecuada de residuos, costos inadecuados sin punto de equilibrio, etc.) y maximizando los beneficios (aprovechamiento de recursos, alianzas estratégicas con proveedores o personal de la región, reducción de merma, regulación y provisión de energías, etc.) que influyen en el valor de la marca y se adaptan a las tendencias del entorno.



Figura 12. Portafolio de servicios Sustainable Consulting Group S.A.S. Elaborado por la investigadora con base en los resultados obtenidos en la investigación de mercado y la implementación de la Matriz DOFA.

8.1.1. Asesorías acorde a las NTS

El primer servicio que se ofrecerá, son asesorías en términos de sostenibilidad. Este estará basado en la explicación y orientación de los requisitos establecidos en las Normas Técnicas Sectoriales, dónde se logre tener una visión holística (ambiental, sociocultural y económico), y a su vez, lograr mayor compromiso y comprensión del impacto que genera la industria hotelera. En dado caso, si alguna organización requiere la implementación de la asesoría en alguna de las áreas, esto incurrirá en un costo adicional por servicio y se tendrá en cuenta los procesos respectivos para llevar a cabo el proyecto (auditoría, diagnóstico, objetivos, estrategias y metodologías, costeo, metas a alcanzar, indicadores de seguimiento y financieros, planes de desarrollo).

A continuación, se presentan múltiples herramientas que se utilizarán en este ámbito, acorde a las necesidades de cada proyecto, estas son:

- Manual análogo de prácticas de gestión sostenibles
- Asesoría en gestión hotelera (planes de optimización de recursos, huella ecológica, hídrica y de carbono, manejo de residuos y análisis de ciclo de vida, *ecomarketing*, logística inversa)
- Difusión de información entorno a beneficios y penalidades en la implementación de gestión sostenible
- Asesoría en Responsabilidad Social Corporativa
- Asesorías online en temas específicos
- Asesoría en control y seguimiento del Sistema de Gestión
- Asesoría en manejo de herramientas de gestión
- Asesoría en programas de inversión social

Tabla 3

Ficha técnica del servicio: Asesorías en NTS

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO: ASESORÍAS ACORDE A LA NTS	
Tiempo de prestación del servicio	El tiempo del servicio establecido es de 36 horas. No obstante, este puede variar dependiendo de las características de la organización o el nivel de complejidad de las actividades realizadas.
Características del servicio y presentación del mismo	
Este servicio, comprende de capacitaciones y orientaciones en torno a las Normas Técnicas Sectoriales y los respectivos pilares de la sostenibilidad (ambiental, sociocultural y económico). En este tipo de consultoría se establece un total de 36 horas de trabajo, donde se prestará apoyo y asistencia al empresario para lograr mayor compromiso y comprensión del impacto que genera la industria hotelera. Este proceso se soporta por una planilla de trabajo, donde serán registrados los objetivos por sesión, teniendo en cuenta la identificación de falencias o ausencias por departamento o área de la organización.	
Equipo humano requerido	Competencias requeridas por el equipo humano
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionales en administración de empresas turísticas y hoteleras ▪ Profesionales en gastronomía ▪ Profesionales en administración de empresas Profesionales en mercadeo 	<p>El personal debe tener experiencia en el sector hotelero, contando con algún tipo de formación en áreas específicas. Además, debe contar con experiencia según el nivel de cargo y tener la capacidad para desarrollar contenidos en documentos escritos, conocimiento de aplicación en áreas operativas, habilidad para sustentar y socializar con el cliente, capacidad para identificar momentos de verdad con el cliente.</p> <p>Por último, se requiere de personal con experiencia en manejo e implementación de Normas Técnicas Sectoriales.</p>
Sitio de prestación del servicio	El servicio se prestará en la zona coworking elegida y/o en las instalaciones de la organización del cliente.
Maquinaria y equipo a utilizar para la prestación del servicio	
Computador y equipos que sean solicitados o necesarios dadas las condiciones de los contratos establecidos con el cliente.	

Fuente: elaboración propia, 2020

8.1.2. Auditorías e informes de gestión

El segundo servicio es la realización de auditorías e informes de gestión. La auditoría se basa en identificar las principales necesidades, problemáticas, exigencias, debilidades y fortalezas de la organización, con la finalidad de elaborar un diagnóstico preliminar que evalúe la situación actual de la empresa, definiendo el alcance y el/los problemas encontrados. Este diagnóstico se llevará a cabo por nuestros profesionales y a partir de eso, la consultora presentará un informe escrito, que resuma y transmita de manera clara los hechos descubiertos, las conclusiones y las posibles recomendaciones. A partir de ese informe, se hace un acompañamiento empresarial al área o departamento específico, teniendo en cuenta las actividades, los recursos, el rendimiento, las relaciones entre empleados y las perspectivas del cliente, y al mismo tiempo, se define el alcance y el/los problemas que se quieren atacar.

A continuación, se presentan diferentes actividades que se usarán acorde a las necesidades de cada organización, estas son:

- Realización de pronóstico cuantitativo y cualitativo (basado en datos históricos disponibles y relación de diferentes variables)
- Análisis de procesos, consumos y manejo de información
- Análisis de la industria a través de MPC (Matriz de Perfil Competitivo)
- Análisis empresarial mediante Matriz DOFA
- Realizar planes de optimización de recursos y su respectivo impacto
- Elaboración de diagnósticos e implementación de planes de acción
- Desarrollo e implementación de estrategias de gestión

En la figura 13, se muestran todos los componentes que hacen parte del proceso de acompañamiento empresarial, teniendo presente el monitoreo y seguimiento de los métodos para implementar acciones de mejora continua.

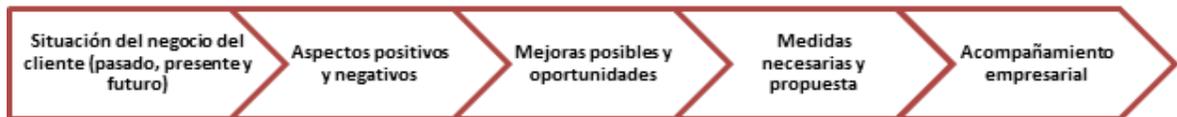


Figura 13. Proceso de acompañamiento empresarial. Elaborado por la investigadora con base en los componentes de valor agregado que se requieren para establecer una cultura de servicio.

Y a su vez, también se prestará un servicio conexo que será la elaboración de reportes de sostenibilidad, con respecto a las prácticas ya establecidas de la organización. Este reporte se lleva a cabo teniendo en cuenta las herramientas de gestión sostenible, para ello, se elige una herramienta que se adapte a las características de la organización y a los indicadores que ellos manejan.

Las actividades que se llevarán a cabo en este ámbito son:

- Capacitación a la gerencia, jefes de área y empleados
- Diseño y estructuración de informes de gestión
- Capacitación en evaluación y medición de impactos
- Desarrollo de guía online para la realización de informes de sostenibilidad (será diseñada por el equipo consultor, en donde las organizaciones tendrán que ingresar información y datos específicos, incluirá evaluación y medición de impactos, incluirá

indicadores financieros con sus respectivas estadísticas). Esta guía tendrá un costo adicional por su adquisición y capacitación del mismo).

Tabla 4

Ficha técnica del servicio: Auditorías e informes de sostenibilidad

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO: AUDITORÍAS E INFORMES DE SOSTENIBILIDAD	
Tiempo de prestación del servicio	El tiempo del servicio establecido es de 55 horas. No obstante, este puede variar dependiendo de las características de la organización o el nivel de complejidad de las actividades realizadas.
Características del servicio y presentación del mismo	
<p>Este servicio, comprende de un diagnóstico preliminar que evalúa la situación actual de la empresa, definiendo el alcance y el/los problemas encontrados y posteriormente, se hace un acompañamiento empresarial al área o departamento en específico. En este tipo de consultoría se establece un total de 55 horas de trabajo, donde un grupo de consultores prestarán apoyo y asistencia al empresario para brindar un reporte global del desempeño económico, sociocultural y ambiental del hotel.</p> <p>Este proceso se soporta por una planilla de trabajo, donde serán registrados los objetivos por sesión, teniendo en cuenta la identificación de problemáticas o falencias por departamento o área de la organización.</p>	
Equipo humano requerido	Competencias requeridas por el equipo humano
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionales en administración de empresas turísticas y hoteleras ▪ Profesionales en gastronomía ▪ Profesionales en administración de empresas ▪ Profesionales en mercadeo 	<p>El personal debe tener experiencia en el sector hotelero, contando con algún tipo de formación en áreas específicas. Además, debe contar con experiencia según el nivel de cargo y tener la capacidad para desarrollar diagnósticos y contenidos en documentos escritos, conocimiento de aplicación en áreas operativas, habilidad para sustentar y socializar con el cliente, capacidad para identificar momentos de verdad con el cliente.</p> <p>Por último, se requiere de personal con experiencia en gestión y ejecución de informes de sostenibilidad con certificación en herramientas para la realización de reportes.</p>
Sitio de prestación del servicio	El servicio se prestará en la zona coworking elegida y/o en las instalaciones de la organización del cliente.
Maquinaria y equipo a utilizar para la prestación del servicio	
Computador y equipos que sean solicitados o necesarios dadas las condiciones de los contratos establecidos con el cliente.	

Fuente: elaboración propia, 2020.

8.1.3. Gestión de entrenamientos

El tercer servicio es gestión de entrenamientos, ya sea en proyectos o en la capacitación del personal. La empresa se contacta con el grupo consultor, con interés en alguno de nuestros entrenamientos o para obtener información detallada que le permita identificar y seleccionar cuál es el servicio de entrenamiento que requiere. Por otro lado, el consultor tiene el deber de sugerir o recomendar el servicio más adecuado, teniendo presente el objetivo que quiera mejorar la organización.

Algunos de los entrenamientos que se tendrá en el portafolio son:

- Gestión sostenible como visión holística
- Planes de minimización de impactos
- Planes de gestión (financiera, de residuos, procesos, marketing, revenue)
- Capacitación del personal en proyectos de I+D sostenible

Dichos servicios de entrenamiento, se van a ofrecer con metodologías de impacto, lúdicas y de transformación, como juego de roles, resolución de problemas, casos de estudio, entrenamientos online que permitan mayor dinamismo y conexión entre los implicados.

Además de:

- Creación de foros y *webinars* entorno a los beneficios que trae la gestión sostenible en la industria hotelera
- Mostrar casos de éxito y su proceso de mejora
- Crear equipos (programas) del sector hotelero para investigación y desarrollo de proyectos

- Diseñar planes de acción para integrar más hoteles del sector a programas ambientales de la Secretaría de Ambiente
- Diseñar mapa de prácticas para mostrar los resultados que obtendría el hotel a través del software
- Diseñar manual básico pedagógico para generar cultura de gestión sostenible

Tabla 5

Ficha técnica del servicio: Entrenamientos

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO: ENTRENAMIENTOS	
Tiempo de prestación del servicio	El tiempo del servicio establecido es de 42 horas. No obstante, este puede variar dependiendo de las características de la organización o el nivel de complejidad de las actividades realizadas.
Características del servicio y presentación del mismo	
Este servicio consiste en dar soporte y apoyo a la gestión de entrenamientos, ya sea de proyectos o en capacitación del personal. Se hará un seguimiento continuo, a fin de llevar un trabajo continuo y sin interrupción, que sea supervisado de manera constante y se puedan corregir falencias que surjan en el proceso. En este tipo de consultoría se establece un total de 42 horas de trabajo, el cual está soportado por una planilla de trabajo, donde son registrados los objetivos por sesión, teniendo en cuenta la identificación de problemáticas o falencias por departamento o área de la organización.	
Equipo humano requerido	Competencias requeridas por el equipo humano
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionales en administración de empresas turísticas y hoteleras ▪ Profesionales en gastronomía ▪ Profesionales en administración de empresas ▪ Profesionales en mercadeo 	El personal debe tener experiencia en el sector hotelero, contando con algún tipo de formación en áreas específicas. Además, debe contar con experiencia según el nivel de cargo y tener la capacidad para desarrollar contenidos en documentos escritos, conocimiento de aplicación en áreas operativas, habilidad para sustentar y socializar con el cliente, capacidad para identificar momentos de verdad con el cliente. Por último, se requiere personal con certificación internacional coaching y manejo de metodologías organizacionales y de procesos.
Sitio de prestación del servicio	El servicio se prestará en la zona coworking elegida y/o en las instalaciones de la organización del cliente.
Maquinaria y equipo a utilizar para la prestación del servicio	
Computador y equipos que sean solicitados o necesarios dadas las condiciones de los contratos establecidos con el cliente.	

Fuente: elaboración propia, 2020.

8.1.4. Gestión de proyectos y capacitación

El cuarto servicio es gestión de proyectos sostenibles y su correspondiente capacitación al personal. Situación similar al tercer servicio, el cliente se contacta con el grupo consultor con interés de implementar algún proyecto que no se encuentre establecido en las normas técnicas y que le puede dar valor agregado al servicio que le ofrecen al huésped.

Este servicio se basa en investigación y desarrollo sostenible, innovación en metodologías de acción y, por último, diseño, implementación y seguimiento del proyecto. Entre otros proyectos, se tiene:

- Diseñar proyectos CPS (Consumo y Producción Sostenibles)
- Diseñar software para hacer seguimiento de indicadores y consumos
- Diseñar software como herramienta de gestión e impacto
- Proyectos de compensación ambiental y social

Tabla 6

Ficha técnica del servicio: Proyectos y capacitación al personal

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO: PROYECTOS Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL	
Tiempo de prestación del servicio	El tiempo del servicio establecido es de 50 horas. No obstante, este puede variar dependiendo de las características de la organización o el nivel de complejidad de las actividades realizadas.
Características del servicio y presentación del mismo	
Este servicio consiste en ofrecer proyectos sostenibles y su correspondiente capacitación al personal, teniendo presente su adaptación a la infraestructura y a las estrategias organizacionales. Se hará un seguimiento continuo y será supervisado de manera constante por el consultor. En este tipo de consultoría se establece un total de 59 horas de trabajo, el cual está soportado por una planilla de trabajo, donde son registrados los objetivos por sesión para cada proyecto.	

Equipo humano requerido	Competencias requeridas por el equipo humano
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionales en administración de empresas turísticas y hoteleras ▪ Profesionales en gastronomía ▪ Profesionales en administración de empresas ▪ Profesionales en mercadeo 	<p>El personal debe tener experiencia en el sector hotelero, contando con algún tipo de formación en áreas específicas. Además, debe contar con experiencia según el nivel de cargo y tener la capacidad para desarrollar contenidos en documentos escritos, conocimiento de aplicación en áreas operativas, habilidad para sustentar y socializar con el cliente, capacidad para identificar momentos de verdad con el cliente.</p> <p>Por último, debe tener experiencia de más de 2 años en diseño y ejecución de proyectos sostenibles y experiencia en el sector hotelero.</p>
Sitio de prestación del servicio	El servicio se prestará en la zona coworking elegida y/o en las instalaciones de la organización del cliente.
Maquinaria y equipo a utilizar para la prestación del servicio	
Computador y equipos que sean solicitados o necesarios dadas las condiciones de los contratos establecidos con el cliente.	

Fuente: elaboración propia, 2020.

8.2. Precio óptimo

La fijación de precios es un factor importante, debido a su influencia en el nivel de demanda del portafolio de servicios. El precio óptimo, se fija con base en la estructura de los costos variables o fijos; la necesidad del consumidor, es decir, que tan dispuestos están a adquirir servicios de consultoría en gestión sostenible y finalmente, tener en cuenta que la oferta especializada es relativamente nueva en el sector hotelero.

Esta fijación, puede llegar a ser determinante para la posición competitiva de la empresa y del servicio, viéndose reflejado en la rentabilidad de la misma; por ende, se tendrá presente factores internos (objetivo, estrategias de posicionamiento, costos y estructura organizacional

de la firma) y externos (oferta de la competencia, demanda y otros factores, económicos, sociales y políticos) (Galindo, 2011, p. 85).

Ahora bien, hay que tener en cuenta que al ser una empresa por prestación de servicios (proyectos), el precio óptimo se determina a través de una estructura de honorarios con base en las horas laboradas por intervención organizacional (Cobos, 2017, p. 22). En este caso, la variable tiempo corresponde al número de horas que requiere el consultor para llevar a cabo su trabajo, debido a la complejidad que demanda determinar el ponderado de horas por los trabajos que se lleven a cabo, con relación a las características individuales de cada servicio.

En el mediano y largo plazo del equipo consultor, se pretende que el resultado de precio justo para ofrecer al mercado, se apoye con la estrategia de precio alto planteada por Cohen (2003). Esta táctica hace énfasis en fijar precios altos, debido a que la industria de la consultoría en Colombia se encuentra subvalorada y en dado caso de ofrecer precios bajos, el mercado lo asociaría con baja calidad o imagen deteriorada (p. 107). Además, se debe tener en cuenta el tipo de organización a ser intervenida, ya que los hoteles pequeños no tienen la misma capacidad de pago respecto a las grandes cadenas.

Sin embargo, para objeto de este plan de negocio hay que tener en cuenta que, al ser una firma nueva en el mercado no se puede cobrar tarifas elevadas, debido a la falta de experiencia, reconocimiento de la marca y posicionamiento del servicio. Además, no se tuvo acceso a los precios manejados por la competencia ni el mercado, por lo tanto, el precio de venta para cada proyecto (tabla 9) se determinó a partir del total de los gastos fijos y variables de operación, el número de horas mensual establecido para cada servicio y el porcentaje de ganancia que se quiere, que es del 30%. De lo anterior, dio como resultado el precio de venta

total por cada servicio pero, como se tenía por objetivo el precio de venta por hora, se dividió el precio total de venta por el número de horas destinadas para cada servicio, dando como precio de venta por hora trabajada por un valor de \$35.122.

Tabla 9.

Precio de venta por hora trabajada

Portafolio de servicios	Horas Mes	Gastos fijos por servicio	Gastos variables por servicio	% ganancia	Precio total de venta
Asesoría en NTS	36	\$ 16.018	\$ 8.568	30%	\$ 1.264.393
Auditoría e informe de gestión	55	\$ 16.018	\$ 8.568	30%	\$ 1.931.711
Entrenamientos	42	\$ 16.018	\$ 8.568	30%	\$ 1.475.125
Proyectos sostenibles	59	\$ 16.018	\$ 8.568	30%	\$ 2.072.199
Total horas mensuales	192				
Total gastos fijos operación	\$ 3.075.400				
Total gastos variables	\$ 3.290.000	Precio de venta por hora trabajada			\$ 35.122

Fuente: Elaboración propia, 2021.

8.3. Canales de distribución

Debido a la naturaleza y condiciones de la empresa, que responde con servicios intangibles ya que no se pueden experimentar antes de su compra y tienen un alto componente de interacciones personales. Se elige el canal de distribución directo, debido a que la empresa no necesita de intermediarios para vender sus servicios al consumidor final y se llevarán a cabo directamente en las instalaciones del grupo consultor o en la organización del cliente.

Este canal es de tipo selectivo, teniendo presente que nuestro segmento está localizado en la ciudad de Bogotá y va dirigido a aquellas organizaciones hoteleras de tamaño mediano o

grande, que cuenten con capital suficiente para adquirir servicios de consultoría e implementar prácticas sostenibles.

8.4. Promoción

Las estrategias de contacto (promoción y publicidad), permiten que los clientes conozcan y demanden los servicios ofrecidos, generando un impacto directo sobre las ventas y logrando la fidelización con la marca (Galindo, 2011, p. 71). Nuestro primer contacto en cada establecimiento hotelero, va a ser sin duda las áreas en las que realizamos la entrevista, es decir, áreas que manejan los temas de sostenibilidad y por supuesto, los gerentes o directivos.

Por ende, la construcción de relaciones rentables con los clientes, es un proceso que se irá fortaleciendo con la diferenciación en servicios, la curva de conocimiento y el reconocimiento en el mercado. Además, la comunicación asertiva con los clientes, va a permitir informar, persuadir y promocionar sobre los servicios que se están ofreciendo y robustecer la marca. Para ello, se van a adoptar cinco estrategias (figura 14) (Descuento por pronto pago, Valor social agregado, *Reward sustainable*, Clientes con propósito de cambio y Casos de éxito), a través de fidelización vía web y puntos, que según expertos en el tema son desaprovechados, pero que algunas compañías han implementado y ha mejorado de manera significativa su experiencia con el cliente (Gómez, s.f.). Política de descuentos

Tomando como referencia los factores que intervienen en el proceso de fijación de precios, se elige la propuesta realizada por Kotler (2007), basada en el costo. Este método establece sus precios con base en los cambios llevados a cabo por la demanda y generalmente, es el método más usado por las empresas, lo que disminuye la brecha de competencia de precios (Kotler, p. 323, 2007). Para la firma, es importante esta política debido a la sensibilidad de

la demanda con relación a los precios, por ende, esta estrategia no solo permite la fidelización de los clientes, sino que les brinda un costo-beneficio.

Con respecto a lo anterior, la firma implementará en su estrategia “*Reward sustainable*” dicha política de descuento, enfocada en beneficiar la fidelidad del consumidor y nos consolida en el mercado como una empresa confiable en la cual los clientes van a obtener resultados positivos, acorde a sus necesidades y expectativas. Cuando el consumidor haya completado 10 puntos, obtendrá el descuento del 10% sobre este último servicio. Para ello, se estipula la política de descuento (figura 15), con base en el margen de ganancia que se quiere tener (30%), y se aplica un descuento del 10%, es decir que, se debe vender 1% más de proyectos para obtener la misma cantidad de dinero que ganaba sin el descuento.

Por otro lado, en la política de descuento por pronto pago (figura 16), permite a la firma disponer de manera anticipada de liquidez, derivada de las obligaciones que de parte de los clientes se tengan por pagar. Para el cálculo de este descuento, se establece el plazo de vencimiento para los clientes (8 días – 15 días), con una tasa de descuento del 10% y 15% respectivamente. Con base en lo anterior, si se requiere recuperar ese descuento, se identifica que para un plazo de vencimiento de 8 días, se debe vender 0,14 más proyectos para cubrir el descuento y de igual forma, con un periodo de 15 días, se debe vender 0,23 más proyectos. Este margen del 80%, se debe al servicio intangible que se ofrece y por ende, genera una rentabilidad alta que permite ofrecer estas políticas de descuentos.

8.5. Plan de mercadeo

Según Kotler, et al (2011), la publicidad es toda forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa para presentar y promocionar ideas, productos o servicios y consta

de estrategias de creatividad y de medios (p.457). Por ende, las estrategias de mercadeo serán fundamentales para atraer al segmento que se quiere y se van a poder dar a conocer nuestros servicios, impartiendo un cambio en el sector hotelero.

8.5.1. Objetivos de mercadeo

Con el fin de lograr las metas organizacionales, se establecen los objetivos de mercadeo, que son:

- Aumentar en un rango de 5 a 10 puntos porcentuales las horas de trabajo disponibles al año.
- Incrementar el nivel de posicionamiento y reconocimiento de marca en el mercado.
- Mantener un porcentaje de rentabilidad entre el 15% y el 20% durante los primeros 5 años de funcionamiento.

8.5.2. Estrategias de mercadeo y plan de actividades

Para la elaboración de las estrategias de mercadeo, se ha optado por seguir los objetivos de un plan estratégico defensivo, en dónde se tiene en cuenta que el sector de consultorías presenta gran competencia debido a su experiencia en el mercado y el capital humano que lo compone, existiendo pluralidades de amenazas en el mercado. A partir de ello, se pretende esencialmente proteger la posición de la firma en el mercado. Las estrategias establecidas para cada objetivo se mencionan a continuación.

Tabla 7
Estrategias y plan de actividades

<i>Estrategias de mercadeo</i>	Plan de actividades
1. <i>Perfeccionar la estrategia de comercialización de servicios.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el perfil y funciones del encargado del área comercial ▪ Diseñar política comercial ▪ Diseño de directorio de clientes ▪ Establecimiento de relaciones profesionales con posibles clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalización de contratos.
2. <i>Establecer un plan de métodos directos e indirectos de promoción de los servicios.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer los beneficios de los métodos de promoción directos e indirectos ▪ Evaluar y establecer la viabilidad de los posibles métodos directos e indirectos. ▪ Cuantificar el costo de los métodos directos e indirectos. ▪ Llevar a cabo un proceso de evaluación de la efectividad de los métodos de promoción. ▪ Establecer cronograma de actividades. ▪ Aplicar los métodos de promoción establecidos en el segmento de mercado identificado.
3. <i>Gestionar y proyectar los márgenes de participación de costos sobre los ingresos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer los porcentajes de participación de costos sobre los ingresos. ▪ Proyectar ingresos y costos. ▪ Cumplir con el presupuesto de ingresos establecido dentro de los primeros 5 años de funcionamiento. ▪ Mantener los márgenes de costo establecidos a lo largo de la proyección en 5 años.
4. <i>Hacer seguimiento y posibles mejoras al plan de captación de clientes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el estudio de perfil del cliente. ▪ Establecer los beneficios percibidos por el cliente del servicio. ▪ Hacer visible la promesa de valor al cliente. ▪ Incursión de ventas online. ▪ Fortalecimiento del canal directo de distribución. ▪ Hacer networking.

Fuente: elaboración propia, 2018

8.5.3. Plan de medios

Acorde a lo anterior, la estrategia de distribución establecida está directamente relacionada con el plan de medios que se presenta en la tabla 11. Los diferentes medios de comunicación, ya sean directos e indirectos, estimulan la demanda; sin embargo, se eligió medios de difusión directa ya que la información será procesada y recibida con un alto grado de efectividad.

Por ejemplo, el canal directo con los clientes mediante la página web, nos va permitir implementar metodologías de transformación online, teniendo presente que la globalización y el uso de tecnologías, permite acceder a la información más rápida y efectivamente, como también, brindar a nuestros clientes facilidades y mayores oportunidades de interacción. Es por eso que, el equipo consultor va a hacer uso de sus plataformas digitales para: creación de foros y *webinars* entorno a los beneficios que trae la gestión sostenible en la industria

hotelera, mostrar casos de éxito y su proceso empresarial, asesorías y entrenamientos online en temas específicos sobre sostenibilidad hotelera.

Los costos de los métodos de promoción oscilan entre \$0 y \$500.000 de pesos. Para la estimación de los mismos, se consultó a un publicista sobre el promedio de estos servicios. Sin embargo, algunos de estos servicios como la creación de una página web o el diseño de un *brochure* pueden llegar a tener un costo de \$0, ya que actualmente internet ofrece diversas herramientas gratuitas para la creación de los mismos y para empezar la constitución, se puede reducir este tipo de gastos. Una vez se hayan llevado algunos proyectos y se tenga más presupuesto, se invertirá en el rediseño de la página con un profesional de medios digitales.

La promoción de los servicios de la firma de manera oral, constituye una de las formas más exitosas de transmitir información y llevar a cabo relaciones públicas con clientes potenciales. Por dicha razón, dentro de los métodos indirectos se establecieron las estrategias mencionadas, a partir de los cuáles es posible realizar un discurso o dialogo cara a cara individualizado, que resulta más efectivo que el discurso escrito; ya que este primero, es mucho más sugestivo e interactivo con el cliente.

8.5.4. Branding

Parte fundamental en la construcción empresarial, es el proceso de *branding* (marca) que se lleva a cabo para construir y desarrollar el conjunto de atributos y factores diferenciadores inherentes a la misma. Para ello, Sustainable Consulting Group S.A.S. ha diseñado el logotipo diferenciador de la firma, que permite ofrecer a los clientes, una imagen enfocada de la propuesta de valor, la cual es la forma como queremos que nos relacionen e identifiquen en el mercado y así mismo, distinguirnos de la competencia.



Figura 17. Logotipo Sustainable Consulting Group S.A.S. Elaborado por Juliana Muñoz, diseñadora gráfica contratada por la investigadora para diseñar y conceptualizar la idea de negocio.

9. Planeación Estratégica Corporativa

9.1. Recursos clave

Teniendo presente la metodología *The Business Model Canvas*, se requieren unos recursos claves para el funcionamiento del negocio ya que se van a crear o adquirir y que, a su vez fortalecen la propuesta de valor. Para la empresa consultora, se necesitan recursos de talento humano, físicos, intelectuales, financieros y tecnológicos (figura 18).

9.2. Actividades clave

Según la Metodología de Osterwalder, las actividades clave, son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos, para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados (s.f., p.15). Estas actividades permiten al equipo consultor desarrollar destrezas y habilidades blandas que garanticen el éxito de las intervenciones; como también, la experticia para formular múltiples soluciones y caminos de acción. Por ende, Sustainable Consulting Group SAS, ha definido dentro de su modelo de negocio ocho actividades clave, que son:

A. Selección de personal: se busca atraer, elegir y contratar consultores idóneos para desempeñar un trabajo específico, que garantice la efectividad operacional, junto con el logro de los objetivos organizacionales. Por ende, en el proceso de selección, se va a tener en cuenta cinco pasos importantes: recolección de información sobre las funciones del cargo que se necesita, reclutamiento y análisis de hoja de vida, entrevista preliminar, realización de pruebas psicotécnicas o pruebas de personalidad (objetivas/medibles o proyectivas/interpretativas) y referencias laborales (Universia, 2017, párr. 1).

B. Capacitación al equipo consultor: se tendrá una formación y entrenamiento constante al equipo consultor, con el fin de seguir fortaleciendo y desarrollando competencias, habilidades, conocimientos y actitudes que permitan un brindar un excelente servicio a los clientes y a su vez, se logren los objetivos organizacionales. Para este proceso, se tiene en cuenta: detección de necesidades, definición de objetivos, evaluación y seguimiento.

Para estas capacitaciones, se tiene previsto métodos alternativos para cada competencia, tales como: capacitación específica para puesto de trabajo, formación a distancia (e-learning), aulas virtuales, talleres, conferencias, simuladores, educación formal y cursos complementarios. Dos meses después a estas formaciones, se realiza una evaluación logística que evalúe el impacto de la capacitación en el cargo.

C. Registro planillas de trabajo: se registra el tiempo de labor de los consultores en cada empresa y se consideran una “fuente de datos para facturar a los clientes y para obtener gran parte de la información de control que requiere la dirección” (Kubr, M., 2015, p. 666). Por lo tanto, se crea un formulario manual (tabla 12), que facilita el

registro de tareas y revisión para los consultores superiores. Este formulario, será entregado a la oficina cada semana o cada mes según las necesidades de facturación y control (Kubr, M., 2015, p. 666).

D. Servicio al cliente: la consultora ofrece una diferenciación a través del servicio, basándose en conocer al cliente y sus necesidades y posterior a eso, se realiza el seguimiento y control con respecto a los cambios o prácticas que se hayan implementado en el hotel.

Además, en el proceso de servicio al cliente, se busca su satisfacción a través de los siguientes elementos: visión orientada hacia la conservación y fidelización del cliente, identificación de áreas críticas, capacitación del personal, servicios compensatorios que suplan cualquier impresión negativa, seducir al cliente mediante el portafolio de servicios y, desarrollar redes de trabajo (*co-working* consultores independientes).

E. Seguimiento post-venta: el servicio post-venta es un diferenciador táctico de la empresa, ya que se le demuestra al cliente cuán importante es para la firma. Además, conocer el proceso del servicio ofrecido, permite a la empresa hacer medición de los indicadores y observar si los objetivos se están cumpliendo. Este contacto post-venta con el cliente se va a dar de manera presencial (visita personal), llamada telefónica y escrita (e-mail).

F. Registro de indicadores y medición de impacto del servicio: teniendo presente la Metodología del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), propuesta por Deming, la firma tendrá presente unos indicadores de gestión, que van a permitir un mayor control sobre las actividades, medir el desempeño de los consultores, hacer un seguimiento al servicio ofrecido en los hoteles y tomar acciones correctivas de cada

caso. Esto se hará teniendo presente el ciclo de gestión, que es identificar la necesidad, medir o cuantificar, observar y controlar las tendencias y por último, actuar y gestionar (Agudelo, 2010, p. 149). Para ello, la firma tendrá en cuenta los siguientes indicadores con respecto al servicio (tabla 13).

G. Difusión y promoción de los servicios: los medios de difusión y promoción que manejará la empresa son de manera directa. Estos se presentan en el capítulo 10, numeral 10.4 con el nombre de “Relación con los clientes”.

H. Portafolio de servicios: la consultora presenta diferentes servicios, como: asesorías, auditorías, informes de gestión, entrenamientos/capacitaciones y proyectos de sostenibilidad. Estos servicios se presentan de manera más específica en el capítulo 10, numeral 10.1 con el nombre de “Portafolio de servicios”.

9.3. Esquema del proyecto

Acorde al desarrollo que se ha descrito del plan de negocios, se presenta un cronograma general del año cero (figura 28), es decir antes de la apertura de servicios. Esto va a permitir, estructurar de la mejor manera las metodologías que se van a usar para cada proyecto, se va a diseñar el plan de medios a través de las diferentes plataformas digitales, diseño de estrategias de difusión y comercialización, iniciar base de datos de clientes potenciales y aliados comerciales. Además, es necesario comenzar a buscar proyectos pequeños en los cuales se pueda trabajar desde el año 1 de operación y comenzar a tener experiencia en campo.

9.3.1. *Blueprint* portafolio de servicios

La consultoría, al ser un servicio intangible, que no se puede tocar, oler ni percibir, encuentra en el *Blueprint*, una herramienta que permite diseñar el servicio que queremos brindar y de igual forma, la mejora del mismo. Para llevar a cabo este instrumento, se tuvieron en cuenta cinco fases, que son: establecer los límites, representación gráfica del desarrollo del servicio, identificación de posibles fallos, medidas para evitar los fallos y determinar el marco cronológico (Fundación CETMO, 2006, p. 1).

La consultora plantea un *blueprint* para cada uno de los servicios que se van a ofrecer. Por ende, en la parte superior de los gráficos, se presenta las acciones del cliente, por debajo de este, se hallan las acciones llevadas a cabo por el proveedor del servicio (consultores) y que se producen en relación directa con el cliente (hotel). Ambas se encuentran separadas por una línea de interacción. Por otro lado, en la parte inferior de la herramienta, se establecen las “labores tras bambalinas” realizadas por el proveedor (empresa consultora) y que no son directamente percibidas por el cliente. Estas se separan de las acciones anteriores, mediante la línea de percepción. Finalmente, intervienen elementos tangibles que permiten agilizar los procesos, dan soporte a las actividades y se intenta brindar un estándar de calidad alto. Estos recursos al ser utilizados adecuadamente, reconocen un servicio con mayor efectividad.

En la figura 19, se observa el servicio de asesorías acorde a la NTS, que inicia con la solicitud del servicio por parte del alojamiento, etapa en la cual se establece el primer contacto firma-cliente y se da a conocer un diagnóstico preliminar de la situación entorno a las prácticas establecidas en la norma y que el hotel ha implementado o quiere implementar. Una vez se cumple lo anterior, se lleva a cabo el contrato por la prestación del servicio, donde se acuerda entre ambas partes el tipo de servicio que se va adquirir, honorarios, términos y condiciones.

Una vez se ha terminado con la fase preliminar, se inicia de manera formal el servicio de asesoría en torno a los requisitos de la NTS. En primera medida, se debe recolectar y analizar las prácticas que ha implementado el hotel, fase en la que resulta fundamental acceder a todo tipo de información: visual, oral, escrita y digital. Seguido de esto, se procede a la realización del diagnóstico, en dicha actividad se da a conocer al contratante y al grupo consultor el estado actual de la organización, se presenta de manera escrita los hallazgos de dicha actividad y su correspondiente proceso de integración.

Una vez se tiene el diagnóstico y se ha identificado las prácticas que hacen falta por implementar o se debe mejorar, se procede al diseño del plan de acción según la NTS. De ahí, se determina si existen los recursos y los procedimientos necesarios para llevar a cabo dicho plan. De no cumplirse esto último, no se podrá continuar con el flujo de actividades y deberá volverse a la etapa de formulación del plan de acción, donde será analizada la situación y se planteará la forma adecuada de abordar las falencias; en caso contrario, se procede su ejecución.

En dicha actividad se pretende lograr cumplir a cabalidad la norma establecida y poder mejorar los estándares y la calidad en la hotelería. Esto será posible mediante su implementación y la capacitación al personal, para que se tenga un sentido organizacional. Posterior a eso, se documentarán los procesos realizados y los resultados obtenidos, a manera de llevar un control interno que favorezca la gestión y desempeño por parte del personal participe. Y para finalizar, se lleva a cabo la evaluación y seguimiento, donde se analizarán los resultados obtenidos y el desempeño que tuvo la organización contratante del servicio. Después de ello, se procede a realizar la facturación por la prestación del servicio.

Ahora bien, para el servicio de auditorías y ejecución de informes sostenibles (figura 20), se establece un flujo similar al anteriormente mencionado, con la diferencia que, posterior a realizar el diagnóstico y presentar el correspondiente informe, se agrega un componente fundamental para la RSE, que es la ejecución del reporte de sostenibilidad con sus tres pilares: ambiental, sociocultural y económico. Y para tener un mayor control y seguimiento de los procesos realizados, se hace un acompañamiento empresarial post-venta, con la finalidad de brindar un apoyo a las organizaciones y crear futuros casos de éxito.

Respecto al servicio de gestión de entrenamientos, se propone el siguiente *blueprint* (figura 21), teniendo en cuenta que se llevan a cabo las mismas actividades iniciales, con la única diferencia que, el cliente debe seleccionar el tipo de entrenamiento que desea o el consultor le sugiere el servicio que más convenga. Posterior a eso, se deben establecer conjuntamente los objetivos que se quieran lograr y el equipo consultor escogerá la mejor metodología a desarrollar. La última fase, hace referencia a la ejecución del mismo, con su respectivo reporte y seguimiento tanto al personal como a la organización. Se consolida como un servicio que persiste mes a mes y que además; cualquiera de las actividades durante la ejecución de la metodología, pueden estar sujetas a modificación en cualquier momento o período, teniendo en cuenta el proceso y la receptividad de la misma.

Por último, el servicio de gestión de proyectos (figura 22) cuenta con el mismo proceso de servucción que el servicio antes mencionado, pero con la diferencia que este se basa en proyectos sostenibles que abarcan todas las áreas del hotel, desde sus tres pilares: económico, ambiental y sociocultural.

9.3.2 Diagrama de distribución en planta

La naturaleza de la prestación de un servicio de consultoría no hace estrictamente necesaria la apertura de una oficina para la oferta de servicios. Para el caso de esta firma consultora, no se hará uso de una oficina fija, teniendo en cuenta que esto podría representar costos innecesarios en la prestación del servicio, por lo tanto, mientras no sea necesario un arriendo de zona *coworking*, se hará trabajo desde *home office*, donde se requerirá igualmente de implementos y una zona adecuada para realizar el trabajo. Para esto, se tendrá un presupuesto que aparece en nuestro rubro de gastos variables con el nombre de “otros”. Este rubro cubrirá implementos necesarios que cubran las necesidades básicas para ejecutar el trabajo y que cumplan con los parámetros establecidos de seguridad y salud en el trabajo.

No obstante, se toma como ejemplo un plano existente del espacio adecuado en una zona *coworking*, donde se muestra una distribución posible para la estación de trabajo (figura 23). Como se muestra en el plano, el lugar de trabajo para la consultora sería en un espacio *coworking*, que es una forma de trabajo que permite compartir el mismo espacio con otras personas, tanto físico como virtual, para desarrollar de manera independiente las labores o proyectos profesionales. Este tipo de espacios permite ahorrar tiempo en transporte y su coste asociado, por ende, son beneficios a tener en cuenta, gracias a su cercanía a los clientes de la zona en la que se encuentra localizado el domicilio.

Este espacio cuenta con un área de descanso (sofá), escritorios y sillas individuales que permiten trabajar de manera eficiente y a su vez, permite recibir clientes si se requiere. Por ser zonas compartidas, el establecimiento ya dispone de muebles, conexión wi-fi e iluminación tanto natural como artificial.

9.5.3 Ficha técnica del servicio

Acorde a los cuatro servicios que se ofrecerán, se presenta la ficha técnica de cada uno con el objeto de describir de manera detallada las características técnicas del servicio haciendo énfasis en los insumos, tiempos, procesos, maquinaria requerida, recursos humanos requeridos, entre otros. Además, este documento permite medir y calcular los costos, la rentabilidad, la factibilidad y la sostenibilidad del proyecto.

Conforme a lo anterior, se elaboró la ficha técnica correspondiente al servicio de asesorías acorde a la NTS-TS 002 (tabla 14), al servicio de auditorías e informes de sostenibilidad (tabla 15), al servicio de entrenamientos (tabla 16) y al servicio de proyectos y capacitación al personal (tabla 17). Todo el portafolio establecido, tiene las mismas características para los aspectos de equipo humano requerido, competencias, sitio de prestación de servicio y maquinaria y equipo a utilizar. Las características que varían entre cada tipo de servicio corresponden al tiempo estimado para cada uno, dadas las condiciones de complejidad de los proyectos y las características del servicio, teniendo en cuenta que cada uno ofrece un resultado diferente.

10. Viabilidad Financiera

La viabilidad financiera va directamente relacionada con el tamaño del proyecto que se quiere lograr y con base en el estudio de mercado ya realizado, lo que permite determinar y conocer el monto de la inversión y los costos operativos del mismo. Cabe resaltar que, esta viabilidad se lleva a cabo teniendo en cuenta el año cero, dónde la consultora junior se comienza a dar a conocer, adquirir experiencia en asesorías y proyectos y aún no se tiene un equipo por áreas

de trabajo como se quiere tener en el mediano y largo plazo; por ende, esta proyección va enfocada inicialmente a una consultora unipersonal.

Para el caso en estudio, se tendrá en cuenta las horas por persona para cada proyecto, como unidad de medida. Sin embargo, cabe mencionar que las horas aquí dispuestas para cada servicio pueden variar al llevarlo a la realidad, ya que este tipo de servicios se costea en el momento, dependiendo de cada cliente u organización, quién condiciona algunas características del mismo, como: horas o duración en tiempo que necesita desarrollar la asesoría o proyecto, lugar de ejecución o restricciones del cliente (económicas, de infraestructura, personal, etc).

Cuando se realizó la investigación de mercado, los resultados obtenidos de nuestro segmento fueron que, el 80% de los hoteles estarían dispuestos a adquirir servicios si así lo requirieran. Sin embargo, teniendo en cuenta la coyuntura actual con COVID-19, es evidente que si se realiza un nuevo estudio de mercado, el porcentaje de hoteles que estarían dispuestos a adquirir los servicios de consultoría, serían menos del 20% debido a su baja ocupación e ingresos, lo que indicaría que el plan de negocios no es viable en el momento y por ende, se tendría que hacer una reestructuración de los servicios, la limitación de los mismos o abstenerse de realizar la empresa consultora.

Sin embargo, esta propuesta puede ser viable en un futuro cercano, cuando se tenga reactivación constante de la economía y disminuyan los picos de contagio, ya que el sector hotelero, tiene gran potencial para movilizar personas y así mismo, generar estrategias de recuperación presupuestal. Por lo tanto, siguiendo con la investigación sectorial inicial, se estableció el número mínimo de proyectos mensuales que se podrían presentar inicialmente

(ver tabla 18), en este caso un proyecto mensual ya sea en asesorías, auditorías, entrenamientos o proyectos sostenibles y conjeturando que, la solicitud del servicio podría variar de un período a otro o presentar fluctuaciones a lo largo del tiempo. A partir de eso, se manejará un incremento anual del mercado del 21% para hacer la proyección a cinco años, teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la consultora, es conseguir progresivamente participación en el mercado y con el tiempo, captar y fidelizar el mayor número de clientes.

Tabla 18. *Capacidad real mensual/anual por servicio*

Proyección en ventas	Capacidad real mensual por servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría en NTS	1	12	15	18	21	26
Auditoría e informe de gestión	1	12	15	18	21	26
Entrenamientos	1	12	15	18	21	26
Proyectos sostenibles	1	12	15	18	21	26

Fuente: elaboración propia, 2020

10.1. Capacidad de la empresa

La capacidad de la empresa va relacionada con la unidad de medida y el precio para cada servicio (ver capítulo 8, apartado de precio óptimo). Por lo tanto, en primera estancia, se estableció las horas disponibles mensuales con base en el marco legal colombiano, asumiendo ocho horas diarias de trabajo, dando un total de ciento noventa y dos horas disponibles mensualmente. Sin embargo, se puso en consideración la probabilidad de que en un mismo mes se solicitaran los cuatro servicios que se ofrecen en el portafolio, reduciendo significativamente la capacidad de trabajo organizacional y afectando directamente las horas disponibles como consultora junior.

$$\text{Capacidad de trabajo organizacional} = \frac{\text{Número de horas por servicio}}{\text{Número de horas disponibles mensualmente}}$$

Con el ánimo de realizar proyecciones aterrizadas a partir de esta formulación, se evalúa la capacidad empresarial con el número de horas por proyecto en comparación con las horas disponibles totales y se establecen las horas disponibles de trabajo para cada servicio (tabla 19), teniendo en cuenta las preferencias de nuestro segmento, dónde los proyectos sostenibles se llevan el 31% de interés, las auditorías e informes de gestión el 19%, los entrenamientos el 28%, las asesorías el 22%. Y a su vez, se asignó para cada uno de los servicios, el porcentaje de ventas con un margen de ganancia del 30%.

Cabe aclarar que, no se puede presentar en el portafolio los precios ni horas fijas para cada servicio, debido a la poca experiencia en el mercado para estimar el valor total a cobrar y así mismo, cada proyecto es evaluado diferente dependiendo las condiciones y necesidades del cliente/organización. En ese sentido, la capacidad empresarial está determinada por el número de proyectos que se tengan en el mes y así mismo, el tiempo que incurra en su ejecución. Donde el consultor debe adaptarse a cada caso y no se puede definir en primer contacto con el cliente el costo total del proyecto, ya que hay variables que condicionan y afectan el presupuesto y de la misma forma, la propuesta final. No obstante, se calculó el punto de equilibrio con la variable tiempo, en donde se determinó que 88 horas es el monto mínimo que se debe cumplir por proyecto para cubrir los gastos financieros.

Tabla 19. *Capacidad empresarial por servicio*

Portafolio de servicios	Porcentaje de ventas por proyecto	Hora mensual disponible por servicio	Margen de ganancia por servicio
Asesoría en NTS	19%	36	30%
Auditoría e informe de gestión	28%	55	30%
Entrenamientos	22%	42	30%
Proyectos sostenibles	31%	59	30%

Fuente: elaboración propia, 2020

De igual importancia, la capacidad instalada correspondiente al nivel máximo para la prestación de servicios que se pueden llegar a generar de manera permanente. Como se mencionó anteriormente, la capacidad inicial concierne a cuatro proyectos mensuales; no obstante, al mediano plazo se pretende generar el doble de servicios, lo que indica una capacidad instalada de ocho servicios. Esto indicaría que la demanda es superior a la capacidad de la firma y por ende, se tendría que implementar nuevas estrategias y soluciones para responder positivamente al mercado.

En esta proyección que se quiere lograr en el mediano y largo plazo, la consultora deberá evaluar aspectos que están influyendo en la prestación de servicios, como: mejorar la productividad ya sea en estandarización de procesos, contratación de nuevo personal en áreas específicas, trabajar horas extras, generar alianzas en el sector de consultorías y/o subcontratar por prestación de servicios.

En cuanto a la capacidad real en horas, se tiene en cuenta las contingencias para llevar a cabo cada proyecto y la eficiencia en su desarrollo. Por ende, se evaluó la capacidad real anual en horas disponibles para el portafolio (tabla 20), partiendo del total de horas disponibles mensualmente (ciento noventa y dos horas mensuales), multiplicado por el porcentaje

establecido para cada servicio y de ahí, se obtienen las horas mensuales asignadas por proyecto. Lo anterior, equivale a la ejecución de 2.304 horas anuales por todos los servicios.

Tabla 20. *Capacidad real anual en horas y proyección mensual en ventas*

Portafolio de servicios	Porcentaje de ventas mensual por proyecto	Capacidad real mensual	Hora mensual por proyecto	Capacidad real anual en horas
Asesoría en NTS	19%	1 proyecto	36	432
Auditoría e informe de gestión	28%	1 proyecto	55	660
Entrenamientos	22%	1 proyecto	42	504
Proyectos sostenibles	31%	1 proyecto	59	708
Total horas trabajadas anualmente				2.304

Proyección mensual en ventas	Hora mensual por proyecto	Capacidad real mensual	Precio por hora	Mes	MES + IVA 19%
Asesoría en NTS	36	1	\$ 35.122	\$ 1.264.393	\$ 1.504.628
Auditoría e informe de gestión	55	1	\$ 35.122	\$ 1.931.711	\$ 2.298.736
Entrenamientos	42	1	\$ 35.122	\$ 1.475.125	\$ 1.755.399
Proyectos sostenibles	59	1	\$ 35.122	\$ 2.072.199	\$ 2.465.917

Fuente: elaboración propia, 2021

Teniendo en cuenta la capacidad anteriormente mencionada, analizamos la proyección mensual en ventas, a partir de la capacidad real mensual de un proyecto por cada servicio. Para obtener el salario mensual por cada proyecto, se tuvo en cuenta las horas mensuales por proyecto, la capacidad real mensual y el precio que se va a cobrar por hora trabajada, dando como resultado lo que sería el monto a cobrar por proyecto, sumado el impuesto de valor agregado (IVA) por la prestación de servicios de consultoría.

10.2. Factores condicionantes del tamaño del proyecto

- **COVID-19:** Debido a la pandemia se da una recesión económica en varios sectores económicos, entre ellos el sector hotelero. Esta situación reduce en gran porcentaje los clientes potenciales que desean invertir en nuestros servicios y por ende, vuelve el plan

de negocios no viable para nuestro segmento de mercado. Sin embargo, se presenta el desarrollo del mismo con la investigación realizada inicialmente, ya que este se puede llevar a cabo posteriori cuando haya reactivación económica estable y teniendo claramente algunos cambios de proyección.

- **Mercado:** El principal factor de condicionamiento dentro del mercado, lo constituye la demanda de servicios que se presente en el mercado por parte del segmento establecido para la firma consultora y por ende, es importante hacer un constante seguimiento y análisis del comportamiento sectorial. Para este caso, según los resultados obtenidos en las encuestas, se presenta una demanda del 31% para adquirir servicios en gestión de proyectos y capacitación, seguido de una demanda del 28% para auditorías e informes de gestión.
- **Tecnología:** la necesidad de hacer uso de tecnologías avanzadas para la realización de un proyecto o el gasto en el cual debe incurrirse, se verá a mayor detalle en el apartado de estructuración de costes y puede llegar a representar un factor de condicionamiento al afectar principalmente el gasto de la firma. Por ende, este factor está compuesto por computadores personales, *software* empresarial, *hosting* de sitio web y otros aspectos indirectamente relacionados como publicidad y diseñador digital.
- **Disponibilidad de insumos:** para este caso, el principal insumo o materia prima para cumplir el objetivo organizacional, es el recurso humano y sus conocimientos. Por ende, como se mencionó en el apartado de actividades clave, la selección de personal debe ser rigurosa para contratar personal idóneo que aporte significativamente a la consultora y además, se pueda crear una base de datos por referenciación del gremio, que asegure la disponibilidad de personal con experiencia en diferentes áreas del conocimiento y que

cumpla con los requisitos mínimos que este grupo humano debe tener para la vinculación con la firma consultora.

- **Variables estacionales:** hace referencia a aquellas temporadas en el año en las que a causa de las estacionalidades, la demanda de los servicios hacía la firma consultora se ven afectados o reducidas por la variación en el funcionamiento de las empresas que conforman el segmento de mercado, no obstante, estas estacionalidades no son concluyentes para todo el segmento de mercado. Por ejemplo, en diciembre y enero los hoteles que tienen un segmento corporativo, pueden disminuir sus actividades debido a las festividades navideñas y las vacaciones familiares y por ende, el ingreso que por las mismas reciben, frenan su capacidad adquisitiva para contratar un servicio de consultoría.
- **Localización del proyecto:** se estableció que el campo de acción geográfico de la empresa de consultoría es en la ciudad de Bogotá y en el largo plazo, se espera tener cobertura a nivel nacional.

Teniendo en cuenta que la empresa incursiona en el mercado por primera vez, se elige a Bogotá como sede inicial de la consultora. No obstante, se realizó un estudio sectorial a través del método cualitativo por puntos (ver tabla 21), con el fin de definir la mejor opción para la microlocalización. Para ello, se identificaron los factores principales que pueden llegar a incidir en esta decisión, los cuales son: medios y costos de transporte, cercanía al mercado, seguridad pública, comunicaciones, disponibilidad de agua, energía y otros suministros, disponibilidad y costo de mano de obra idónea.

Con dicha información y teniendo en cuenta la concentración de hoteles que conforman el segmento de mercado establecido, se evalúa la importancia relativa de cada uno de los factores dónde se le asigna un porcentaje de 0% a 100%, dando un total del 100% por los

seis factores ponderados. Asimismo, se establecen tres zonas a evaluar, que son: Quinta Paredes (Av. El Dorado/Carrera 70), Chapinero (Calle 78) y Usaquén (Calle 116). Con base en estas tres localizaciones, se evalúa cada factor de 1 a 5, dónde 5 es el más beneficioso para la consultora y 1 el menos beneficioso.

Una vez se haya estimado cada factor, se procede a multiplicar el porcentaje de ponderación por cada valoración de localización. Este método por puntos, nos da como resultado que la zona con mayor beneficio para la empresa es en la localidad de Chapinero, más exactamente en la calle 78 ya que en esta zona se encuentran varias oficinas de *co-working*.

10.3. Asociaciones clave

Se debe tener presente que el mercado puede aportar de manera significativa y positiva a la organización y como se mencionó en algunas partes del documento, se quiere implementar alianzas estratégicas y relaciones con personas del sector, para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos. Teniendo en cuenta que cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos. Nuestros socios claves, son:

Tabla 22. *Asociaciones clave*

Asociaciones	Injerencia	Ejemplos
Universidades	Énfasis en hotelería o que realicen investigación en temas de interés	<ul style="list-style-type: none"> - U. Externado de Colombia - Fundación Universitaria CAFAM - U. de los Andes - U. del Rosario
Entidades e instituciones	Influyen en planeación o infraestructura hotelera	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría Distrital de Planeación - Empresas de construcción especializadas en infraestructura hotelera
Gremios del sector	Injerencia en hotelería, A&B o promotores de hospedaje sostenible	<ul style="list-style-type: none"> - COTELCO - ACODRES - PROCOLOMBIA

Gremio de consultoría	Empresas con énfasis en sostenibilidad hotelera o empresas especializadas en diferentes áreas que aporten a procesos múltiples (Revista Dinero, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> - Deloitte: especializada en procesos integrales - Amrop: especializada en selección de recurso humano - Manpower-group: especializada en reclutamiento y tercerización de personal - Baker Tilly: red internacional de firmas de consultoría - Price Waterhouse Coopers: especializada en desarrollo empresarial y financiero - Raddar Consulting: comprensión del consumidor, mercado y productos
Profesionales del sector	Compañeros de estudio o referenciación académica	
Consultores independientes	Con énfasis en áreas específicas o turismo	<ul style="list-style-type: none"> - Ángela María Rodríguez - CEO de Nativa Desarrollo Sostenible - Erika Bedoya – CEO de B&G Soluciones Legales - Juan Sebastián Martínez – CEO de Sistemas Estructurales de Colombia SAS - Ruth Arroyo – CEO de Consulting & Training
Empresas de certificación	Empresas que certifican la operación en normatividad colombiana	<ul style="list-style-type: none"> - Deloitte Colombia - ICONTEC

Fuente: elaboración propia, 2020.

10.4. Estructura de costes

La estructura de costes nos permitirá saber cuánto capital es necesario para poner en marcha el negocio y determinar la viabilidad y rentabilidad económica del mismo. Asimismo, nos sirve como instrumento para determinar el presupuesto de la inversión y gestionar el desempeño financiero del proyecto en diferentes aspectos, como, por ejemplo, el poder identificar los requerimientos de operación y capital; también, el poder definir la mejor estructura de financiamiento a través de la deuda o de patrimonio y de igual forma, se podrá monitorear el desempeño a través del seguimiento de los indicadores financieros.

10.4.1. Costos de inversión

Es importante hacer una distinción de lo que es el costo de inversión para la consultora, ya que este, indica la inversión necesaria para producir o poner en marcha un bien o servicio. Por ende, dentro del concepto de los costos en los que se incurrirá, se han considerado los rubros como: el *hosting* de sitio web, el diseñador gráfico, un computador, el arriendo zona *co-working* y la publicidad.

Tomando como referencia los precios del mercado y las características que en el mismo se han dispuesto, encontramos en primera instancia que, el *hosting* del sitio web es importante para dar a conocer a nuestros clientes los servicios que ofrecemos y para ello, es necesario para este espacio por valor a \$400.000. Ligado a lo anterior, se requiere un profesional de diseño gráfico para la elaboración de marca y página web, para ello, contamos con una persona referenciada y con experiencia en el campo, que puede ofrecer su servicio en \$320.000.

En tercera instancia, cada consultor necesita de un computador portátil para llevar a cabo su labor, por ende el mercado nos ofrece tecnología apta para el oficio alrededor de \$2'100.000. Además, se debe tener en cuenta el arriendo de una zona *co-working* cuando sea pertinente una reunión con el equipo consultor o con los clientes para presentación de propuestas, informes o proyectos y para ello, el arriendo oscila en \$339.000 mensual. Por último, se tendrá en cuenta la publicidad para fomentar las políticas de comercialización y mercadeo por un valor de \$500.000 mensual.

10.4.2. Gastos de operación

Para el caso en estudio, se establecen los gastos fijos y gastos variables (tabal 23), que a diferencia de los costos de inversión antes mencionados, estos representan el desembolso de dinero que se debe hacer para ejecutar cada una de las actividades en la prestación del servicio. Es importante indicar que, inicialmente la consultora va a operar como ente unipersonal desde *home office*, asumiendo gastos de servicios en casa o si es preciso, en caso de requerir un espacio formal para tratar con clientes o empleados, se pagará un arrendamiento de zona *co-working*.

En la tabla 23, se verán los gastos fijos y variables discriminados respectivamente, teniendo en cuenta tres aspectos importantes. El primer aspecto, muestra el valor mensual en pesos que debe asumir la consultora con base en precios encontrados en el mercado. El segundo, evidencia la unidad de frecuencia en la cual se debe pagar cada rubro y al tener gastos que solo se pagarían una o seis veces al año acorde a la necesidad u otros que se pagarían a totalidad del año, fue necesario unificar esta unidad de frecuencia ha anualmente para el desarrollo acertado de la viabilidad financiera. El último aspecto, presenta el valor anual en pesos que debe asumir la consultora.

Tabla 23. *Gastos fijos y gastos variables de operación*

GASTOS FIJOS	Valor mensual	Unidad de frecuencia anual	Valor anual - Año 1
Software	\$ 125.000	12	\$ 1.500.000
Nómina director	\$ 2.000.000	12	\$ 24.000.000
Servicios públicos	\$ 300.000	12	\$ 3.600.000
Prestaciones	\$ 415.400	12	\$ 4.984.800
Hosting sitio web	\$ 33.333	12	\$ 400.000
Diseñador	\$ 26.667	12	\$ 320.000
Computador	\$ 175.000	12	\$ 2.100.000
TOTAL	\$ 3.075.400		\$ 36.904.800

GASTOS VARIABLES	Valor mensual	Unidad de frecuencia anual	Valor anual - Año 1
Honorarios	\$ 2.051.000	12	\$ 24.612.000
Viáticos	\$ 150.000	12	\$ 1.800.000
Publicidad	\$ 500.000	12	\$ 6.000.000
Otros	\$ 250.000	12	\$ 3.000.000
Arriendo zona coworking	\$ 339.000	12	\$ 4.068.000
TOTAL	\$ 3.290.000		\$ 39.480.000

Fuente: elaboración propia, 2021.

Como gastos fijos, se tienen rubros importantes como: el software empresarial que permite guardar base de datos y otros aplicativos esenciales de la operación; a su vez, se establece la nómina del director a partir del valor neto mensual de \$2'000.000, más 4% de salud y el 16% de pensión. Por otro lado, se tiene previsto el pago de servicios públicos como el agua, luz y telecomunicaciones mientras se labore desde home office.

Parte fundamental en la constitución de la empresa, es brindarles a los empleados las prestaciones sociales (tabla 27) que son beneficio exclusivo de personas que están vinculadas a la empresa mediante un contrato legal de trabajo y se compone por primas, cesantías y vacaciones, en este caso es un total mensual de \$416.600. Y los últimos rubros, que son: *hosting* del sitio web, diseñador gráfico y el computador, van a ser medios vitales de contacto con el cliente y nuestros servicios.

En cuanto a los gastos variables, van a variar en función del tipo de proyecto, horas trabajadas, presupuesto para nuevas inversiones o imprevistos durante la operación. Por ejemplo, en el caso de los honorarios, se tendrá en cuenta el 60% del total de los ingresos y se remunerará conforme al total de consultores involucrados en cada proyecto; de igual forma, en el caso de los viáticos (desplazamientos, papelería, llamadas telefónicas, etc.), se calcularán con respecto al 5% de las ventas, conforme a cada proyecto finalizado.

Finalmente, se evaluó la importancia del rubro de otros gastos, con el fin de establecer el valor de los imprevistos, ya sea por medio de una matriz de riesgos del proyecto o por un diálogo entre el contratista y el contratante, en donde se pactan los costos adicionales y para ello, se le ha asignado un margen del 5% sobre el total de los ingresos.

10.4.3. Proyección de gastos

Con respecto a la discriminación anterior de gastos fijos y variables, se realizó la proyección correspondiente de gastos de operación a cinco años con un IPC del 1,61% anual y de esta forma, ver la variación en el precio de los bienes y servicios que va a tener mi operación en el transcurso de ese tiempo.

GASTOS FIJOS	Valor mensual	Unidad de frecuencia anual	Valor anual - Año 1	Valor anual - Año 2	Valor anual - Año 3	Valor anual - Año 4	Valor anual - Año 5
Software	\$ 125.000	12	\$ 1.500.000	\$ 1.524.150	\$ 1.548.689	\$ 1.573.623	\$ 1.598.958
Nómina director	\$ 2.000.000	12	\$ 24.000.000	\$ 24.386.400	\$ 24.779.021	\$ 25.177.963	\$ 25.583.328
Servicios públicos	\$ 300.000	12	\$ 3.600.000	\$ 3.657.960	\$ 3.716.853	\$ 3.776.694	\$ 3.837.499
Prestaciones	\$ 415.400	12	\$ 4.984.800	\$ 5.065.055	\$ 5.146.603	\$ 5.229.463	\$ 5.313.657
Hosting sitio web	\$ 33.333	12	\$ 400.000	\$ 406.440	\$ 412.984	\$ 419.633	\$ 426.389
Diseñador	\$ 26.667	12	\$ 320.000	\$ 325.152	\$ 330.387	\$ 335.706	\$ 341.111
Computador	\$ 175.000	12	\$ 2.100.000	\$ 2.133.810	\$ 2.168.164	\$ 2.203.072	\$ 2.238.541
TOTAL	\$ 3.075.400		\$ 36.904.800	\$ 37.498.967	\$ 38.102.701	\$ 38.716.154	\$ 39.339.484

GASTOS VARIABLES	Valor mensual	Unidad de frecuencia anual	Valor anual - Año 1	Valor anual - Año 2	Valor anual - Año 3	Valor anual - Año 4	Valor anual - Año 5
Honorarios	\$ 2.051.000	12	\$ 24.612.000	\$ 25.008.253	\$ 25.410.886	\$ 25.820.001	\$ 26.235.703
Viáticos	\$ 150.000	12	\$ 1.800.000	\$ 1.828.980	\$ 1.858.427	\$ 1.888.347	\$ 1.918.750
Publicidad	\$ 500.000	12	\$ 6.000.000	\$ 6.096.600	\$ 6.194.755	\$ 6.294.491	\$ 6.395.832
Otros	\$ 250.000	12	\$ 3.000.000	\$ 3.048.300	\$ 3.097.378	\$ 3.147.245	\$ 3.197.916
Arriendo zona coworking	\$ 339.000	12	\$ 4.068.000	\$ 4.133.495	\$ 4.200.044	\$ 4.267.665	\$ 4.336.374
TOTAL	\$ 3.290.000		\$ 39.480.000	\$ 40.115.628	\$ 40.761.490	\$ 41.417.750	\$ 42.084.575

Figura 24. Proyección de gastos. Elaborado por la investigadora con base en los gastos operacionales en que incurrirá la empresa y la variación anual del IPC.

11. Evaluación financiera

En consecuencia a los capítulos de viabilidad financiera y estructura de costes que preceden, la evaluación financiera analiza y compara los flujos de ingresos y egresos que va a tener la operación, tomando como criterios para su estimación el Valor Presente Neto (VPN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales se profundizarán más adelante. De manera que, la viabilidad financiera nos permitirá comprobar el retorno financiero de la inversión a través de su capacidad financiera y la rentabilidad del capital propio invertido.

La información que se presenta a continuación, cumple tres funciones importantes, que son: determinar hasta que instancia todos los costos pueden ser cubiertos oportunamente, de tal manera que, se pueda construir un adecuado plan de financiamiento para la consultora; segundo, medir la rentabilidad de la inversión mediante indicadores financieros; y tercero, generar la información financiera necesaria para hacer una comparación de la empresa con otras alternativas de inversión o financiación.

11.1. Estados financieros

Debido a las características que tiene la consultora, dónde se trabajará inicialmente en modo Home Office, no se requiere realizar inversiones significativas en planta y equipo, cómo tampoco solicitar financiamiento bancario. De manera que, el aporte realizado por el único socio corresponde al señalado en el CAPEX (este valor corresponde a un computador y la oficina que son propios del socio) y los faltantes que se generan por capital de trabajo. Cabe mencionar que este aporte al ser propio, no exime de otras responsabilidades como las mencionadas en gastos fijos.

Con el fin de explicar de mejor manera el flujo de caja realizado, se estableció que del total de las utilidades obtenidas, el 30% será el porcentaje de ganancia y se reinvertirá en la organización y el 70% se distribuye de la siguiente manera: de ese porcentaje de utilidad neta, el 60% será dividido para cada proyecto ejecutado y sus respectivos consultores involucrados; por otra parte, el 10% restante cubrirá viáticos, imprevistos u otros gastos no planeados de la operación.

Acorde a la investigación realizada a nuestro segmento objetivo, el servicio con mayor aceptación fue el de proyectos sostenibles, seguido de las auditorías e informes, posteriormente los entrenamientos y, por último, las asesorías en NTS, con un porcentaje de 31%, 28%, 22% y 19% respectivamente. Estos datos fueron asociados como el porcentaje de ventas que tendría la consultora para cada servicio y así mismo, se estableció un estimado promedio de horas por proyecto, teniendo en cuenta que estas pueden cambiar por diversas variables. No obstante, las horas que se establecieron para la viabilidad financiera, dan un total de 192 horas mensuales, correspondientes a las horas disponibles legalmente constituidas para un empleado.

Presentamos en la tabla 24, la capacidad real de la empresa acorde a los porcentajes de ventas establecidos para cada servicio, empero debemos tener en cuenta que la consultora va a ofrecer sus servicios de manera unipersonal mientras se va adquiriendo experiencia y trayectoria; por ende, no puede satisfacer la capacidad real del mercado debido a la disponibilidad de horas para ejecutar simultáneamente 10 proyectos mensuales.

Por lo tanto, para hacer real el caso en estudio, se reduce la capacidad real de servicios ejecutados al mes y se evalúa la disponibilidad por persona de horas mensuales (192 horas),

asumiendo que, al ser emergentes en el mercado obtendremos un proyecto mensual por cada servicio y como se evidencia en la tabla, anualmente se realizarían doce proyectos con su respectiva proyección a cinco años.

Tabla 24. *Capacidad real de proyectos*

Proyección en ventas	Capacidad real	Capacidad real final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría en NTS	1	1	12	15	18	21	26
Auditoría e informe de gestión	3	1	12	15	18	21	26
Entrenamientos	2	1	12	15	18	21	26
Proyectos sostenibles	4	1	12	15	18	21	26
Total proyectos	10	4					

Fuente: elaboración propia, 2020

A continuación, se muestra el P&L o Estado de resultados de la consultora, el cual es un informe que muestra la utilidad o pérdida de un periodo determinado y este está compuesto por tres aspectos básicos, que son: los ingresos, los costos directamente relacionados con la operación y los gastos administrativos.

Es necesario recordar de donde proviene el total de ingresos que se explicó en la tabla 7 (proyección de ventas), por lo tanto se anexa en la proyección del P&L (figura 25). El P&L presenta la proyección en pesos para los primeros cinco años, en el cual se observa viabilidad financiera desde el primer año operacional, ya que se logra pagar el capital de trabajo que son los recursos que la empresa consultora requiere para seguir realizando sus operaciones sin contratiempos. Por otro lado, se atiende el servicio a las deudas que se han adquirido y se reparte las utilidades correspondientes a los socios y colaboradores.

PROYECCIÓN EN VENTAS	Mes	PROYECCIÓN DE PROYECTOS VENDIDOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asesoría en NTS	\$ 1.264.393	12	15	18	21	26
Auditoría e informe de gestión	\$ 1.931.711	12	15	18	21	26
Entrenamientos	\$ 1.475.125	12	15	18	21	26
Proyectos sostenibles	\$ 2.072.199	12	15	18	21	26

ESTADO DE RESULTADOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	-	\$ 80.921.143	\$ 97.914.583	\$ 118.476.645	\$ 143.356.741	\$ 173.461.656
TOTAL INGRESOS	-	\$ 80.921.143	\$ 97.914.583	\$ 118.476.645	\$ 143.356.741	\$ 173.461.656
GASTOS FIJOS	-	\$ 29.820.000,00	\$ 30.300.102,00	\$ 30.787.933,64	\$ 31.283.619,37	\$ 31.787.285,65
Nomina Director	-	\$ 24.000.000,00	\$ 24.386.400,00	\$ 24.779.021,04	\$ 25.177.963,28	\$ 25.583.328,49
Hosting sitio web	-	\$ 400.000,00	\$ 406.440,00	\$ 412.983,68	\$ 419.632,72	\$ 426.388,81
Software	-	\$ 1.500.000,00	\$ 1.524.150,00	\$ 1.548.688,82	\$ 1.573.622,70	\$ 1.598.958,03
Diseñador	-	\$ 320.000,00	\$ 325.152,00	\$ 330.386,95	\$ 335.706,18	\$ 341.111,05
Servicios públicos	-	\$ 3.600.000,00	\$ 3.657.960,00	\$ 3.716.853,16	\$ 3.776.694,49	\$ 3.837.499,27
GASTOS VARIABLES	-	\$ 39.900.000,00	\$ 40.535.628,00	\$ 41.181.489,61	\$ 41.837.749,59	\$ 42.504.575,36
Honorarios	-	\$ 24.612.000	\$ 25.008.253	\$ 25.410.886	\$ 25.820.001	\$ 26.235.703
Viáticos	-	\$ 1.800.000	\$ 1.828.980	\$ 1.858.427	\$ 1.888.347	\$ 1.918.750
Publicidad	-	\$ 6.000.000	\$ 6.096.600	\$ 6.194.755	\$ 6.294.491	\$ 6.395.832
Otros	-	\$ 3.000.000	\$ 3.048.300	\$ 3.097.378	\$ 3.147.245	\$ 3.197.916
Arriendo zona coworking	-	\$ 4.068.000	\$ 4.133.495	\$ 4.200.044	\$ 4.267.665	\$ 4.336.374
Gasto depreciación	-	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 420.000
TOTAL GASTOS	-	\$ 69.720.000	\$ 70.835.730	\$ 71.969.423	\$ 73.121.369	\$ 74.291.861
UTILIDAD OPERACIONAL	-	\$ 11.201.143	\$ 27.078.853	\$ 46.507.222	\$ 70.235.372	\$ 99.169.795
Margen operacional	-	14%	28%	39%	49%	57%
EBITDA	-	\$ 11.621.143	\$ 27.498.853	\$ 46.927.222	\$ 70.655.372	\$ 99.589.795
Margen EBITDA	-	14%	28%	40%	49%	57%
Utilidad antes de impuestos	-	\$ 11.201.143	\$ 27.078.853	\$ 46.507.222	\$ 70.235.372	\$ 99.169.795
Impuestos de renta	-	\$ 3.584.366	\$ 8.665.233	\$ 14.882.311	\$ 22.475.319	\$ 31.734.335
ICA	-	\$ 558.356	\$ 675.611	\$ 817.489	\$ 989.162	\$ 1.196.885
Utilidad Neta	-	\$ 7.058.421	\$ 17.738.009	\$ 30.807.422	\$ 46.770.891	\$ 66.238.575
Margen neto	-	9%	18%	26%	33%	38%

Figura 25. Proyección a cinco años del P&L. Elaborado por la investigadora con base en los gastos fijos, gastos variables e impuestos en que incurrirá la empresa año a año durante los primeros cinco años.

Respecto a la proyección del P&L de los primeros cinco años, puede observarse que los ingresos por los servicios ofrecidos, logran suplir los egresos de operación y de esta forma, genera utilidad operacional que en el caso del primer año es de \$11'201.143 y al finalizar los cinco años, es de \$99'169.795. Estos resultados de ganancia desde el año 1, demuestran que la operación permite cubrir los gastos fijos y variables asumidos por la empresa y aun así, se tiene liquidez suficiente para pagar responsabilidades tributarias y remuneración de

honorarios, dando un progreso robusto a las operaciones organizacionales con un margen operacional del 14% para el año 1.

Además, se tiene en cuenta el impuesto de renta que grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la empresa, con una tarifa del 32% para el 2021 y para el primer año, presenta un recaudo de \$3'584.366. Por otro lado, el P&L evidencia un crecimiento año a año de su EBITDA, comenzando el año 1 con un margen neto del 14% y al cabo de cinco años, un margen neto del 57%. Lo que quiere decir este indicador es que, los costos operacionales incurridos por la consultora son competitivamente más bajos y por este motivo, la empresa maneja un beneficio bruto que es rentable en sus operaciones diarias.

Para el primer año de operación, se estima una utilidad neta de \$7'058.421 cumpliendo a cabalidad la capacidad real, las horas disponibles y las responsabilidades financieras. Por ende, puede decirse que el monto de la inversión inicial en activos de propiedad planta y equipo, rinde a una tasa superior al costo de la deuda, generando un remanente constante y así, mayor estabilidad en el retorno de la inversión para los propietarios.

El aumento de ingresos de un período a otro es constante, teniendo en cuenta diferentes variables, como, por ejemplo el crecimiento organizacional en capital de trabajo y el incremento en la curva de conocimiento permite posicionarse en el mercado. Sin embargo, hay que tener presente las variaciones en los ingresos, debido a la estacionalidad que puede llegar a presentar la demanda del servicio año a año según el ideal de venta establecida anteriormente.

Conforme al contexto anterior y observando la variación directamente proporcional del margen de utilidad neto, la consultora presenta la anterior proyección del P&L para el año 1,

distribuida en los doce meses (figura 29). Lo anterior, con el ánimo de ver de manera discriminada como sería el comportamiento de cada valor mes a mes llevado a la realidad.

ESTADO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 1.920.221	\$ 2.323.467	\$ 2.811.395	\$ 3.401.788	\$ 4.116.163
TOTAL INGRESOS	\$ 1.920.221	\$ 2.323.467	\$ 2.811.395	\$ 3.401.788	\$ 4.116.163
GASTOS FIJOS	2.485.000	2.485.000	2.485.000	2.485.000	2.485.000
NOMINA DIRECTOR	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Hosting sitio web	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333
Software	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Diseñador	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667
Servicios públicos	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
GASTOS VARIABLES	3.325.000	3.325.000	3.325.000	3.325.000	3.325.000
Honorarios	2.051.000	2.051.000	2.051.000	2.051.000	2.051.000
Viáticos	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Publicidad	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Otros	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Arriendo zona coworking	339.000	339.000	339.000	339.000	339.000
Gasto depreciación	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
TOTAL GASTOS	\$ 5.810.000				
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 3.889.779	-\$ 3.486.533	-\$ 2.998.605	-\$ 2.408.212	-\$ 1.693.837
Margen operacional	-203%	-150%	-107%	-71%	-41%
EBITDA	-\$ 3.854.779	-\$ 3.451.533	-\$ 2.963.605	-\$ 2.373.212	-\$ 1.658.837
Margen EBITDA	-201%	-149%	-105%	-70%	-40%
Utilidad antes de impuestos	-\$ 3.889.779	-\$ 3.486.533	-\$ 2.998.605	-\$ 2.408.212	-\$ 1.693.837
Impuestos de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ICA	\$ 13.250	\$ 16.032	\$ 19.399	\$ 23.472	\$ 28.402
Utilidad Neta	-\$ 3.903.029	-\$ 3.502.565	-\$ 3.018.004	-\$ 2.431.684	-\$ 1.722.239
Margen neto	-203%	-151%	-107%	-71%	-42%

6	7	8	9	10	11	12	TOTAL ANUAL
\$ 4.980.557	\$ 6.026.474	\$ 7.292.034	\$ 8.823.361	\$ 10.676.267	\$ 12.918.283	\$ 15.631.133	\$ 80.921.143
\$ 4.980.557	\$ 6.026.474	\$ 7.292.034	\$ 8.823.361	\$ 10.676.267	\$ 12.918.283	\$ 15.631.133	\$ 80.921.143
2.485.000	2.485.000	2.485.000	2.485.000	2.485.000	2.485.000	2.485.000	\$ 29.820.000
2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	\$ 24.000.000
33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	33.333	\$ 400.000
125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	\$ 1.500.000
26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	\$ 320.000
300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	\$ 3.600.000
3.325.000	3.325.000	3.325.000	3.325.000	3.325.000	3.325.000	3.325.000	\$ 39.900.000
2.051.000	2.051.000	2.051.000	2.051.000	2.051.000	2.051.000	2.051.000	\$ 24.612.000
150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	\$ 1.800.000
500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	\$ 6.000.000
250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	\$ 3.000.000
339.000	339.000	339.000	339.000	339.000	339.000	339.000	\$ 4.068.000
35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	\$ 420.000
\$ 5.810.000	\$ 5.810.000	\$ 5.810.000	\$ 5.810.000	\$ 5.810.000	\$ 5.810.000	\$ 5.810.000	\$ 69.720.000
-\$ 829.443	\$ 216.474	\$ 1.482.034	\$ 3.013.361	\$ 4.866.267	\$ 7.108.283	\$ 9.821.133	\$ 11.201.143
-17%	4%	20%	34%	46%	55%	63%	14%
-\$ 794.443	\$ 251.474	\$ 1.517.034	\$ 3.048.361	\$ 4.901.267	\$ 7.143.283	\$ 9.856.133	\$ 11.621.143
-16%	4%	21%	35%	46%	55%	63%	14%
-\$ 829.443	\$ 216.474	\$ 1.482.034	\$ 3.013.361	\$ 4.866.267	\$ 7.108.283	\$ 9.821.133	\$ 11.201.143
\$ -	\$ 69.272	\$ 474.251	\$ 964.276	\$ 1.557.205	\$ 2.274.651	\$ 3.142.763	\$ 3.584.366
\$ 34.366	\$ 41.583	\$ 50.315	\$ 60.881	\$ 73.666	\$ 89.136	\$ 107.855	\$ 558.356
-\$ 863.809	\$ 105.620	\$ 957.468	\$ 1.988.204	\$ 3.235.395	\$ 4.744.496	\$ 6.570.516	\$ 7.058.421
-17%	2%	13%	23%	30%	37%	42%	9%

Figura 29. Proyección de P&L mes a mes del año 1. Elaborado por la investigadora.

Grosso modo, la proyección para el primer año muestra un comportamiento negativo tanto en su utilidad operacional como en la neta en los primeros seis meses, debido a que los gastos operacionales y tributarios superan la liquidez por no cumplir con la proyección en ventas. Este periodo de tiempo va a ser fundamental para el desarrollo de la consultora junior, ya que es un tiempo crítico para la adquisición de experiencia, búsqueda de proyectos, aumento en la curva de crecimiento y exploración de aliados que le permitan generar esas nuevas oportunidades. A partir del séptimo mes, se comienza a ver un margen operacional del 4% correspondiente a \$6'026.474 en ingresos totales y así mismo, como se presentó en el P&L proyectado a cinco años, al finalizar el año se tendrá un margen de utilidad neta del 9% por valor de \$7'058.421.

A manera de establecer un sistema flexible que se mantenga dentro de los márgenes de interés de la firma y el cliente y que así mismo, cumpla con los lineamientos de formalidad en la prestación de un servicio, se estipula como soporte de cobro, la expedición de una factura por los servicios prestados al cliente en el periodo estipulado (Kubr, s.f., p. 650). Se solicitará al cliente un anticipo del servicio y el residual se especificará en dicha factura, la cual debe realizarse dentro de un número de días convenido después de la finalización del trabajo; para este caso serán 30 días. Lo anterior, evidencia en el flujo de efectivo que la acumulación del mismo por ingresos, se lleva a cabo de acuerdo al sistema de pagos establecido con los clientes, con excepciones de pagos parciales durante los avances entregados al cliente, pronto pago y su respectiva política de descuentos.

Debemos tener presente que la firma al ser un servicio intangible, no presenta activos corrientes que sean de operación, como lo es la rotación de inventarios ni tampoco requiere de pasivos corrientes, como obligaciones de cuentas por pagar a proveedores. Por

consiguiente, la firma presenta una variación negativa del KTNO (figura 26), esto quiere decir que, la empresa tiene una operación lo suficientemente rápida y está generando liquidez mucho más rápido de lo que la empresa paga sus pasivos corrientes operacionales, ya sea por pronto pago de sus clientes o porque la curva de crecimiento y reconocimiento de la firma en el mercado, está obteniendo nuevos proyectos y generando ingresos con rapidez.

Con respecto a los impuestos y el IVA por servicios, se tiene presente que se les aplica el régimen especial ya que son ingresos devengados y no cobrados posterior a los 30 días de cobro; por ende, el comportamiento que vemos en la figura 26 con respecto a los impuestos es directamente proporcional a los ingresos que se reflejan en la proyección. Y en cuanto al IVA por servicios, se presenta una acumulación significativa en el primer año en comparación con los demás, debido a que los primeros meses de apertura se generarán ingresos pausados con plazos mayores a un mes, por lo tanto, el valor devengado será superior.

Por otro lado, el CAPEX presenta un monto bajo, ya que solo consta de un computador que es propio del socio, una oficina (home office) que es propia y otros que pueden incrementar el valor útil del activo en cuestión. Sin embargo, parte importante a mirar en el CAPEX, es el uso y gasto de los bienes de capital fijo aunque sean propios, como lo es el caso del computador, que presenta una depreciación a cinco años y se reparte año a año a través de su amortización. Por ende, se debe contemplar en un tiempo determinado, el deterioro del mismo y corresponda asumir una nueva inversión para continuar con las operaciones.

Por último, el flujo de caja refleja el efectivo que la consultora está generando internamente en un periodo determinado e intervienen los plazos de financiamiento para los clientes, que para el caso en estudio, el flujo de caja es de 30 días para cuentas por cobrar. El flujo de caja

presenta un saldo positivo desde el año 1, lo que demuestra la capacidad de liquidez durante los primeros 5 años.

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
EBITDA	-	\$ 11.621.143	\$ 27.498.853	\$ 46.927.222	\$ 70.655.372	\$ 99.589.795
VARIACION DEL KTNO	-	-\$ 6.743.429	-\$ 1.416.120	-\$ 1.713.505	-\$ 2.073.341	-\$ 2.508.743
TAX	-	\$ 3.584.366	\$ 8.665.233	\$ 14.882.311	\$ 22.475.319	\$ 31.734.335
IVA	-	\$ 5.125.006	\$ 1.076.251	\$ 1.302.264	\$ 1.575.739	\$ 1.906.645
CAPEX	-\$ 35.683.333	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	-\$ 35.683.333	\$ 13.587.086	\$ 35.824.217	\$ 61.398.292	\$ 92.633.089	\$ 130.722.032

Figura 26. Proyección flujo de caja. Elaborado por la investigadora.

Como se presenta en la tabla 25, el margen de rentabilidad neto representa la utilidad operativa que la consultora obtiene por cada proyecto vendido y finalizado. En la tabla se observa un rendimiento mejor de lo esperado, que oscila entre el 9% para el primer año y el 38% al finalizar la proyección, sin presentar pérdida en ningún año. De igual forma, el margen bruto refleja el margen operacional antes de impuestos que para el año 1, representa una rentabilidad del 14%, para el año 2 del 28%, para el año 3 del 40%, para el año 4 del 49% y para el año 5 del 57%, evidenciando que los gastos de la consultora son competitivamente más bajos y por ende, es rentable en sus operaciones diarias.

Tabla 25. Margen de rentabilidad

Año	0	1	2	3	4	5
Margen Neto	0	9%	18%	26%	33%	38%
Margen Bruto	0	14%	28%	40%	49%	57%

Fuente: elaboración propia, 2021

Conforme a los datos obtenidos y analizados en el estado de resultados, la consultora presenta la participación por servicios de portafolio (figura 30), procedentes de la utilidad neta. Estos valores corresponden al porcentaje de ventas asignado para cada servicio multiplicado por la

utilidad neta, lo cual, permite evaluar el comportamiento cuantitativo para cada proyecto y generar nuevas estrategias de procedimiento.

VENTAS	Porcentaje de ventas	PARTICIPACION POR SERVICIOS EN LA UTILIDAD				
Asesoría en NTS	22%	\$ 1.552.853	\$ 3.902.362	\$ 6.777.633	\$ 10.289.596	\$ 14.572.487
Auditoría e informe de gestión	19%	\$ 1.341.100	\$ 3.370.222	\$ 5.853.410	\$ 8.886.469	\$ 12.585.329
Entrenamientos	28%	\$ 1.976.358	\$ 4.966.643	\$ 8.626.078	\$ 13.095.850	\$ 18.546.801
Proyectos sostenibles	31%	\$ 2.188.111	\$ 5.498.783	\$ 9.550.301	\$ 14.498.976	\$ 20.533.958
Utilidad Neta	100%	\$ 7.058.421	\$ 17.738.009	\$ 30.807.422	\$ 46.770.891	\$ 66.238.575

Figura 30. Participación por servicios de portafolio. Elaborado por la investigadora.

Finalmente, el estado de la situación financiera o balance, se encuentra estructurado por el activo, pasivo y patrimonio. En este, se evalúa la situación financiera en una fecha determinada y para la consultora, es importante tanto para el accionista (saber si los recursos están bien empleados, para el Estado (es una manera de conocer si los impuestos están siendo determinados correctamente) y para los gerentes (permite decidir sobre la capacidad de endeudamiento de la empresa con relación a las cuentas por cobrar y de esta manera poder cumplir con las obligaciones a corto o largo plazo si es el caso).

La figura 27, muestra en primera instancia que el valor para todos los años del pasivo es 0, debido a que la firma consultora no tiene ningún tipo de obligación con terceros. Respecto al total activo, puede decirse que el activo corriente representa el 98% del total de activos, mientras que el activo no corriente corresponde al 2%. Un dato relevante dentro del activo corriente es que la caja o el nivel de efectivo de la firma al cabo del quinto período representan el 92% del activo corriente, siendo este porcentaje mayor con respecto a la cartera. Lo anterior indica que pese a que el sistema de cuentas por cobrar tiene un plazo de 30 días, la firma consultora tendrá efectivo disponible para responder por sus obligaciones.

Respecto del patrimonio, este está conformado en su mayoría por los aportes realizados por el socio, mientras que la utilidad del ejercicio corresponde al resultado que ha tenido la operación en un tiempo determinado.

ACTIVO	0	1	2	3	4	5
CAJA / BANCOS	\$ -	\$ 16.238.398	\$ 56.518.233	\$ 120.360.354	\$ 213.082.827	\$ 341.131.270
CXC	\$ -	\$ 6.743.429	\$ 8.159.549	\$ 9.873.054	\$ 11.946.395	\$ 14.455.138
INVENTARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ 35.683.333	\$ 35.683.333	\$ 35.683.333	\$ 35.683.333	\$ 35.683.333	\$ 35.683.333
DEPRE ACUMULADA	\$ -	-\$ 420.000	-\$ 840.000	-\$ 1.260.000	-\$ 1.680.000	-\$ 2.100.000
TOTAL	\$ 35.683.333	\$ 58.245.159	\$ 99.521.114	\$ 164.656.741	\$ 259.032.555	\$ 389.169.741

PASIVO	0	1	2	3	4	5
O.FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CXP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TAX	\$ -	\$ 3.584.366	\$ 8.665.233	\$ 14.882.311	\$ 22.475.319	\$ 31.734.335
IVA X SERVICIOS	\$ -	\$ 5.125.006	\$ 6.201.257	\$ 7.503.521	\$ 9.079.260	\$ 10.985.905
PRESTACIONES	\$ -	\$ 33.333,33	\$ 33.870,00	\$ 34.415,31	\$ 34.969,39	\$ 35.532,40
RETENCION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL		\$ 8.742.705	\$ 14.900.360	\$ 22.420.247	\$ 31.589.549	\$ 42.755.772

PATRIMONIO	0	1	2	3	4	5
CAPITAL SOCIAL	\$ 35.683.333	\$ 42.444.033	\$ 59.824.324	\$ 86.632.641	\$ 125.068.263	\$ 177.800.650
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 7.058.421	\$ 17.738.009	\$ 30.807.422	\$ 46.770.891	\$ 66.238.575
UTILIDAD ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ 7.058.421	\$ 24.796.431	\$ 55.603.853	\$ 102.374.744
TOTAL	\$ 35.683.333	\$ 49.502.455	\$ 84.620.755	\$ 142.236.494	\$ 227.443.007	\$ 346.413.969

CHECK	\$ -	-\$ 0	-\$ 0	-\$ 0	-\$ 0	0
--------------	------	-------	-------	-------	-------	---

Figura 27. Proyección del estado de la situación financiera o balance. Elaboración propia.

11.2. Indicadores financieros

Para la consultora es importante ver la viabilidad financiera y poder tomar decisiones oportunas y acertadas, para ello, se tienen en cuenta aspectos mencionados anteriormente como la rentabilidad, la liquidez y el riesgo del proyecto. Por ende, utilizaremos dos indicadores financieros, que son: Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN), teniendo en cuenta la información contenida en las proyecciones de los estados financieros, se calculan a continuación.

- TIR: representa la tasa de interés o rentabilidad que ofrece la inversión en un periodo de tiempo y permite evidenciar la recuperación inicial de la firma consultora. Este indicador se basa en la inversión realizada (CAPEX) menos el total del flujo de cada para cada año. En este sentido, el primer año de funcionamiento, aún no se verá positivo este indicador; sin embargo, al finalizar los cinco años, la tasa interna de retorno será de 95%, lo que indica que la tasa interna de rentabilidad será suplida en muy corto tiempo y la inversión, recuperada ya que es superior a la tasa de oportunidad.
- VPN: esta herramienta nos permite traer a valor presente la totalidad de flujos de caja para poder verificar cuales serían las posibles cifras de pérdidas o ganancias. En nuestro caso, los flujos operativos que se generan en un periodo de cinco años traídos a valor presente descontados a la tase de oportunidad del 9% es de \$204'929.123. Esto valor confirma a los accionistas que, la empresa genera beneficios adicionales después de realizar la inversión.

Tabla 26. Indicadores de rentabilidad

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	12,1%	17,8%	18,7%	18,1%	17,0%
ROE	14,3%	21,0%	21,7%	20,6%	19,1%

Fuente: elaboración propia, 2020

En cuanto a los indicadores de rentabilidad (tabla 26), el ROE mide la capacidad de la empresa para hacer remuneraciones a las personas que invirtieron en ella. Mientras que el ROA, mide la rentabilidad de los activos, es decir, gracias a este ratio se mide la capacidad de la firma para generar ganancias y en este, no solo se tiene en cuenta el patrimonio que los accionistas invirtieron, sino también los activos. Por consiguiente, el rendimiento sobre los activos presenta un comportamiento positivo a lo largo de los 5 años, ya que existe un

rendimiento sobre la inversión respecto a las ventas en positivo y que existe una maximización de la misma. Por otra parte, el ROE muestra que los beneficios que se generan a partir de la inversión para los accionistas tiene un comportamiento superior al ROA, lo cual hace atractivo a los inversionistas o socios de la firma consultora.

Conclusiones

Este diagnóstico, en forma de proyecto de grado, presenta la pertinencia que tiene la constitución de la firma consultora en respuesta a una problemática que se encuentra desatendida en el sector. Mediante la investigación de mercado, se evidenció que sí existen diversas problemáticas internas en este tipo de establecimientos, que necesitan de una atención oportuna por parte de un experto externo a la organización. Es por esto que, a partir de la estructuración del plan de negocios con la Metodología Canvas, se hizo posible estructurar, organizar y evaluar diferentes aspectos a tener en cuenta durante el montaje y puesta en marcha de una empresa de consultoría en el sector hotelero, no obstante, este modelo deja aspectos de lado que, a modo personal, son importantes para la constitución de un modelo de negocio vigoroso, por lo tanto, la investigación se debe complementar con otras herramientas o metodologías.

Cabe mencionar que, haciendo uso de métodos cualitativos, como lo es la entrevista al segmento de mercado, se logró identificar de manera satisfactoria ciertas características que permitieron diseñar y estructurar el plan de negocios, como también, analizar la viabilidad financiera y de público objetivo. Además, esta metodología determinó que la industria hotelera conoce el término de gestión sostenible, sin embargo, se presentan algunas falencias

en las metodologías de gestión o en la ejecución de reportes de sostenibilidad, debido a que el personal a cargo es empírico en el tema y sus conocimientos están basados en las normas establecidas.

Cabe mencionar que la investigación identificó tres etapas de sostenibilidad, que son causales relevantes para la conformación de la firma. La primera, es la etapa de cumplimiento, dónde la normativa se implementa solo por cumplir con requisitos legales y por mantener el establecimiento en funcionamiento; la segunda, es la etapa de validación, dónde el hotelero identifica que la sostenibilidad puede servir como ventaja competitiva y, la tercera, la etapa de implementación consciente, dónde independiente de que no te obliguen a implementar prácticas sostenibles, sabes que lo debes hacer para generar un bienestar.

En el caso colombiano, específicamente la ubicación geográfica en estudio, se evidencia que en general el sector hotelero se encuentra en la primera etapa y por el contrario, muy pocos empresarios han visto esto como una oportunidad de mercado y una ventaja competitiva. Dando como resultado, un proyecto viable estratégica y financieramente, ya que este puede suplir una necesidad segmentada y generar utilidades desde el primer año de funcionamiento, como también, brinda rentabilidad y recuperación de la inversión al corto plazo.

Por otra parte, la investigación pudo evidenciar que uno de los puntos clave para alcanzar el éxito en este tipo de servicio, se halla en sus métodos de promoción y comercialización. Esto se debe a que la prestación de servicios de consultoría se asocia comúnmente con el *Good Will* de la empresa y con la reputación o imagen del consultor, a su experiencia y participación en el mercado. Además, se debe tener en cuenta la coyuntura actual de pandemia, dónde empresas del sector hotelero han disminuido su tasa de ocupación, haciendo que prioricen sus gastos y reduzcan la contratación de servicios de consultoría, lo que nos lleva a tiempos retadores y de mayor sensibilidad en el sector, y por ende, se establecen

metodologías de impacto y factores diferenciales en la prestación de nuestros servicios de manera presencial y virtual.

Teniendo en cuenta lo anterior, puede concluirse que a través de las estrategias de comercialización, promoción y servucción se hace posible estimular la demanda del servicio y de esta forma, su adquisición que se encuentra sujeta a la relación costo-beneficio que representa para el cliente, y que pese a los altos costos que para este puede llegar a representar, en dadas circunstancias se hace necesario acceder a estos servicios dependiendo de las características y necesidades del establecimiento. Sin embargo, hay probabilidad que durante el primer año de operaciones se presenten dificultades en la obtención de ingresos ya que se debe fortalecer continuamente el *Know How* y la experiencia de la firma en el mercado objetivo, para así lograr el objetivo en ventas mensual o anual esperado.

Por otro lado, la investigación permitió investigar y evaluar el comportamiento del sector de las consultorías en Colombia, donde se muestra que es desarrollado por micro empresas o expertos que no cuentan con páginas oficiales o fuentes de promoción, sin embargo siguen siendo competidores relevantes. Es por tal motivo que, este proyecto motiva a desarrollar nuevas estrategias, aportar considerablemente al sector hotelero en términos de sostenibilidad, reformar la percepción de las consultorías y los consultores, generar incentivos organizacionales en I&D y crear nuevas oportunidades de empleo.

En resumen, se ve la importancia que ha adquirido la sostenibilidad en el sector hotelero, debido a la toma de conciencia de los huéspedes, volviéndose un requisito fundamental al momento de elegir un hotel donde hospedarse o realizar un evento social o corporativo. Por tal motivo, la firma tiene alto potencial y demanda, que al hacer un análisis de la viabilidad financiera, no supone una inversión robusta, dadas las características de la misma, los

rendimientos financieros son alcanzables sin la necesidad de incurrir en costos fijos, financiamiento de terceros o cuentas por pagar a proveedores.

Recomendaciones

- Se observó que a través de la implementación de la metodología *The Business Model Canvas*, se tiene una visión global de lo que se quiere como empresa, sin embargo, se deben implementar otras metodologías complementarias que abarquen la totalidad de la investigación. Por lo tanto, es recomendable tener presente otras metodologías para el desarrollo del plan de negocios.
- Al llevar a cabo la investigación en campo, se observó poca colaboración y empatía por parte del sector hotelero para ayudar en el desarrollo del proyecto. Esta baja cohesión y vinculación entre la industria hotelera y las instituciones educativas relacionadas con el sector, dificultó el primer contacto para establecer una visita y llevar a cabo la respectiva entrevista. Por ende, es recomendable que la universidad fortalezca dichas relaciones y tenga un contacto constante entre las mismas, mediante una base de datos, ya que el aporte puede ser recíproco en términos de investigación, capital humano, desarrollo de proyectos, entre otros.

Referencias

- Agudelo, L. F. (2010). Evolución de la gestión por procesos. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/209960598/GESTION-POR-PROCESOS-Luis-Fernando-Agudelo-Jorge-Escobar>
- Alderson, P. (1993). Managing the costs of on-line information. Best's review (Life Health), 94/3, pp.74-78.
- Alonso-Martínez, González-Álvarez y Nieto. (julio, 2015). Innovación social, emprendimiento social y Responsabilidad Social Corporativa: ¿Un solo concepto?. *Revista Responsabilidad Sostenible*, 1391(73), p.54
- Archivo Nacional de Datos [ANDA]. (Marzo de 2019). COLOMBIA - Encuesta Ambiental de Hoteles EAH - 2012 - 2013 - 2014 - 2015. Recuperado de <http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/590/>
- Arroyo, R. (2018). Coaching aplicado a la administración [Material de aula]. Texto creativo, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia
- Austermuhle, S. (2015). *Sostenibilidad y ecoeficiencia en la empresa moderna*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U
- Ávila, C. (mayo de 2019). ¿Qué es el ciclo PHVA?. Recuperado de <https://ideasconcafe.com/que-es-el-ciclo-phva/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3ra Ed.)*. Bogotá, Colombia: Editorial Pearson
- Bogotá Plaza Summit Hotel. (noviembre de 2014). Reporte de huella de carbono corporativa hoteles Bogotá Plaza S.A.: Año base 2013. Recuperado de http://www.bogotaplazahotel.com/certificados/Nov14_InformeFinalHC_CAEM_IC_ONTEC.PDF
- Botero, J. (julio, 2015). Alianzas para la calidad en sostenibilidad. *Revista Responsabilidad Sostenible*, 1391(73), p. 22

- Buchanan, S. & Gibb, F. (1998). The information audit: an integrated strategic approach. *International Journal of Information Management*, 18/1, pp. 29-47.
- Cámara de Comercio de Cali. (2009). ABC de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS). Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/14243>
- Cámara de Comercio de Cali. (s.f.). Informativo sobre cumplimiento normas técnicas sectoriales para la inscripción y actualización del registro nacional de turismo. Recuperado de <http://rntcali.confecamaras.co/>
- Cámara de Comercio de Cali. (s.f.). Descripción actividad económicas (Código CIU). Recuperado de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciuu/>
- Cobos, A. (2017). Consultoría de Empresas: la empresa consultora y el proyecto de consultoría. Universidad de Valencia. [pdf].
- Compensar. (s.f.). Caja de Compensación. Recuperado de <https://corporativo.compensar.com/Afiliaciones/quiero-afiliarme/caja-de-compensacion/afiliacion-persona-natural>
- Conexión ESAN. (Julio de 2020). ¿Por qué y cómo aplicar la gestión de proyectos híbridos?. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/07/por-que-y-como-aplicar-la-gestion-de-proyectos-hibridos/>
- Cordero Ulate, Allen. (2006). Nuevos ejes de acumulación y naturaleza: el caso del turismo. (Capt. 2). Buenos Aires, Argentina: CLACSO
- Deloitte. (julio, 2015). Reportes de sostenibilidad en Colombia: tendencias, retos y oportunidades. *Revista Responsabilidad Sostenible*, 1391(73), pp. 80-81
- Deloitte. (2015). Reportes de sostenibilidad en Colombia: Tendencias, retos y oportunidades – Informes 2012 y 2013. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/sostenibilidad/Brochure%20Reporte%20de%20sostenibilidad%20alta_Vr.%203.pdf

- Deloitte. (2018). Deloitte Colombia: Una visión general de la organización. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/about-deloitte/Brochure%20firma%202018.pdf>
- Deloitte. (Marzo de 2020). Edición especial de impacto económico: Barómetro de empresas. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/>
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Seguridad Social Integral. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-empleo-y-seguridad-social/Paginas/Seguridad-Social-Integral.aspx>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (s.f.). RUT. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/Transaccional/Paginas/Rut.aspx>
- Dominguez, Rodriguez, Castillo & Valencia. (s.f.). Modelo Canvas: Una nueva forma de presentar un plan de negocios en nueve pasos. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>
- EAE Business School. (Mayo de 2021). Metodología de un proyecto: todo lo que debes tener en cuenta. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/metodologia-de-un-proyecto->
- Ecología y desarrollo. (2006). Sistema de gestión sostenible: Una herramienta para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas. Recuperado de http://ecodes.org/documentos/Manual_Basico_SGS_11.2006.pdf
- EDP Soluciones. (s.f.). Quiénes somos. Recuperado de <http://www.edpsoluciones.com/script/asisomos/index.php?idi=1&opt=1>
- Escobar, A. (2007). *La invención del tercer mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo*. Caracas, Venezuela: Fundación Editorial el perro y la rana
- Escudero, J. (2016). Los nueve elementos que debes definir: Cómo se elabora un modelo Canvas. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

- El Espectador. (2013). La hora de los edificios verdes. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/hora-de-los-edificios-verdes-articulo-441647>
- El Espectador. (2013). La creación de valor compartido: una nueva forma de éxito económico empresarial. Recuperado de <https://www.elespectador.com/publicaciones/especial/creacion-de-valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-e-articulo-428293>
- El Tiempo. (26 de noviembre de 1997). COTELCO promueve la hotelería verde. Recuperado de <http://m.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-687765>
- Finanzas personales. (s.f.). Paso a paso para afiliarse a una Caja de Compensación Familiar. Recuperado de <http://www.finanzaspersonales.co/hogar-y-familia/articulo/como-afiliarse-caja-compensacion/57620>
- Galindo, C. (2011). Formulación y evaluación de Planes de Negocio. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U
- González Guitián, M.V. (2011). Procedimiento para auditar la información en Instalaciones Hoteleras: Metodología flexible y de fácil aplicación. Alemania: Editorial Académica Española.
- Green Globe. (2013). Emprender en Andalucía. Recuperado de <https://www.greenglobe.es/recortes-de-prensa/>
- Gustavo López, P. & Palomino Villavicencio, B. (1998). *Turismo y medio ambiente*. Recuperado de <http://planeta.com/9805ecoboom/>
- Han, H., Hsu, L. J., Lee, J., & Sheu, C. (2011). *Are lodging customers ready to go green? An examination of attitudes, demographics, and eco-friendly intentions*. International Journal of Hospitality Management, 30(2), 345-355. doi:10.1016/j.ijhm.2010.07.008
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2015). *Norma Técnica Colombiana ISO 14001: Sistemas de Gestión Ambiental*. Recuperado de https://informacion.unad.edu.co/images/control_interno/NTC_ISO_14001_2015.pdf

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2006). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 001-1: Destinos turísticos de Colombia. Requisitos de sostenibilidad.* Recuperado de https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2006/NTS_TS001_1.pdf
- Instituto Tecnológico Hotelero. (s.f.). Turismo verde: los diez hoteles más eco-friendly del mundo. Recuperado de <http://www.ithotelero.com/noticias/turismo-verde-los-diez-hoteles-mas-eco-friendly-del-mundo/>
- International Hotel Consulting Services. (s.f.). Consultoría de hoteles. Recuperado de <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/nosotros-consultoria-de-hoteles/>
- Kotler, Mandariaga, Zamora, Bowen & Makens. (2011). Marketing turístico. Madrid, España: Editorial Pearson
- Kubr, M. (2015). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión.* 3ra Edición. México, D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Ley 99 de 1993. Congreso de la República de Colombia, Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, 22 de diciembre de 1993
- Machado, R. (2018). El proceso D.O.F.A. para la planeación estratégica: Cartilla de conceptos y aplicaciones para comprender y aprehender procesos de planeación estratégica mediante la herramienta DOFA. 1ra. Edición. Colombia, Bogotá D.C.
- Magma Hospitality Consulting. (s.f.). Compañía: Firma. Recuperado de <http://www.magmahc.com/compania/magma-hospitality-consulting/>
- Mantilla, S. (2009). *Sostenibilidad empresarial: Administración y medición de los impactos sociales, ambientales y económicos.* Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones
- Ministerio de Salud. (s.f.). Protección social. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/inicio.aspx>

- MS Consultores. (s.f.). Quiénes somos. Recuperado de <http://msconsultores.com.co/quienes-somos/>
- Meehan, M. (noviembre, 2015). Reportes de sostenibilidad: Un camino para el desarrollo social y empresarial. *Revista Responsabilidad Sostenible*, 1391(76), p.42
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414-431. doi:10.1016/j.ijhm.2005.02.003
- Múnera, J. E. (julio, 2015). Reportes de sostenibilidad en Colombia: Tendencias, retos y oportunidades. *Publicación del Centro Internacional de Responsabilidad Social y Sostenible*, No. 73, pp. 17, 80-81
- Naciones Unidas. (s.f.). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>
- Nowadays. (s.f.). Empresas consultoras. Recuperado de <http://novadays.eu/empresas-consultoras/>
- Organización de las Naciones Unidas para el Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://es.unesco.org/sdgs>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvar Business Review América Latina*. Recuperado de <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Presidencia de la República. (27 de septiembre de 2017). Turismo, aliado en la construcción de la paz y el desarrollo sostenible. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170927-Turismo-aliado-en-la-construccion-de-la-paz-y-el-desarrollo-sostenible>
- PROCOLOMBIA. (s.f.). Impuestos en Colombia. Recuperado de <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>

- Gómez, D. (s.f.). 10 Ejemplos de programas de fidelización: fidelizar no es retener, es brindar soluciones útiles. *Revista Bien Pensado*. Recuperado de <https://bienpensado.com/10-ejemplos-programas-fidelizacion/>
- Rafael, A. (2015). Diez herramientas para hacer una consultoría empresarial completa. Recuperado de <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/10-herramientas-a-hacer-uno-consultor%C3%ADa-de-empresa-completa/>
- Revista Portafolio. (Marzo de 2013). Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>
- Revista Dinero. (Febrero de 2017). Ocupación hotelera en Colombia alcanzó cifras record en 2016. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/ocupacion-hotelera-en-colombia-en-2016/242246>
- Revista Dinero. (Septiembre de 2005). Consultoras. Recuperado de <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/consultoras/29802>
- Revista Dinero. (Mayo de 2014). Aliadas estratégicas. Recuperado de <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>
- Rodríguez, Y. (Septiembre de 2015). La agricultura urbana llegó a los hoteles. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/agricultura-urbana-llego-los-hoteles-articulo-587363>
- Rojas, Pérez y Jiménez. (2014). *Logística inversa y verde: sostenibilidad y medio ambiente*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U
- Sánchez, J. P. (2017, abril 26). Ser sostenible ahora es obligatorio para los hoteles colombianos. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/vivir/buen-viaje-vip/ser-sostenible-ahora-es-obligatorio-para-los-hoteles-colombianos-articulo-690904>

- Sánchez, J. (s.f.). Concepto de auditoría. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/auditoria.html>
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo
- Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. Amherst, Massachusetts: University of Massachusetts Press
- Superintendencia de Sociedades. (s.f.). Cien preguntas y respuestas sobre la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Recuperado de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_ivc/CartillasyGuias/Cartilla_Sociedad_Acciones_Simplificada.pdf
- Tovar, E. (2015). En 12 años, Colombia se desatrasó en hotelería. *Revista Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/12-anos-colombia-desatraso-hoteleria-34830>
- Universia. (5 de octubre de 2017). Conozca cómo presentar una prueba psicotécnica. Recuperado de <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2012/02/16/911990/conozca-presentar-prueba-psicotecnica.html>
- Vega Mora, L. (2017). *La dimensión ambiental del desarrollo*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Velázquez de Castro, F. (2012). La crisis ambiental y la deuda ecológica. *Revista La Crítica*. Recuperado de <http://www.revista-critica.com/la-revista/monografico/analisis/283-la-crisis-ambiental-y-la-deuda-ecologica>
- Vilariño, A. (Enero de 2019). Cinco herramientas para medir el impacto social de las empresas. Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/01/5-herramientas-para-medir-el-impacto-social-de-las-empresas/>
- Wolfgang, S. (1996). *Diccionario del desarrollo: Una guía del conocimiento como poder*. (Capt. 4). Perú: PRATEC

World Economic Forum [WEF]. (2015). *Global Travel & Tourism Report 2015*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015

Anexos

Tablas

Tabla 8.
Necesidades del mercado

<i>Necesidades</i>	<i>¿Por qué?</i>
<i>Manejo consiente de recursos naturales</i>	Empresas de todo tipo alrededor del mundo toman decisiones erróneas sobre sus recursos, y por ende, pierden cientos de millones de dólares mediante un uso no eficiente de recursos naturales (energía, agua, insumos, y materias primas), mientras generan un impacto negativo en su entorno.
<i>Sostenibilidad hotelera con impacto</i>	La infraestructura hotelera en Colombia ha crecido en los últimos años, permitiendo inversiones de 3,4 billones de pesos (Tovar, E., 2015). Sin embargo, los proyectos hoteleros se están realizando con edificaciones básicas que no cuentan con un plan de sostenibilidad (pequeños hoteles) o cuentan con la norma básica pero no tienen conocimiento de los beneficios o repercusiones que pueden tener al implementarla (medianos y grandes hoteles)
<i>Maximizar rentabilidad</i>	La rentabilidad económica es una de las razones que hay que prestar mayor atención en las organizaciones, ya que, a partir de este, se analizará los beneficios obtenidos en un periodo de tiempo, a partir de los recursos propios y las inversiones realizadas. Por ende, las empresas deben implementar una correcta gestión y planificación de recursos, para maximizar la rentabilidad financiera.
<i>Solución de problemas internos</i>	La intervención de una consultora, contribuye de manera significativa en la planificación y la aplicación de cambios en la organización, que aportan como herramienta estratégica para la competitividad y el posicionamiento dentro del sector. Hoy en día, se prestan servicios como: estudio descriptivo del entorno o de las oportunidades, formulación de recomendaciones estratégicas de acción, acompañamiento en los procesos de gestión del cambio y la construcción de capacidades (Revista Dinero, 2014, párr. 5-6).

<i>Aumentar competitividad y posicionamiento en el mercado</i>	Los hoteles deben proporcionar al mercado servicios con valor agregado que potencialicen su competitividad. Esto permite abordar el mercado de manera precisa, con oferta diferenciada y mejorar la calidad de oferta turística.
<i>Falta de conocimientos entorno a la gestión sostenible</i>	El sector hotelero presenta una gran falencia respecto a la amplitud del término “sostenibilidad”, ya que se relaciona al medio ambiente y se deja de lado los otros pilares, que son: el económico y el socio-cultural. Este desconocimiento también se debe a que la persona encargada no tiene bases académicas en este ámbito debido a la asociación de sostenibilidad con el cargo y tareas de talento humano, calidad, mantenimiento, entre otros.
<i>Desconocimiento de prácticas sostenibles y su impacto</i>	El personal no se encuentra totalmente competente y con los conocimientos suficientes en torno a la gestión sostenible. Por ende, se presentan tres situaciones críticas: primero, hay hoteles que tienen en cuenta estas prácticas, pero no saben para que sirve su implementación; segundo, los hoteles implementan dichas prácticas pero desconocen los beneficios que pueden obtener y tercero, hay hoteles que no implementan la norma o proyectos porque no han recibido asesoría al respecto.
<i>Falta de empresas consultoras especializadas en gestión sostenible</i>	En Colombia, la consultoría es asociada constantemente a tercerizaciones y asesorías operativas, por ende esta industria ha sido subestimada y no ha logrado totalmente su fortalecimiento. Dentro de la oferta de consultoras en nuestro país, predomina la consultoría jurídica y rara vez, la internacionalización y el crecimiento empresarial (Revista Portafolio, 2013, párr. 9).

Fuente: elaboración propia, 2018

Tabla 9

Empresas nacionales e internacionales de consultoría sostenible

<i>Empresa consultora</i>	<i>Descripción</i>
<i>Deloitte</i>	Es una organización de carácter mundial con una red global de firmas miembro en más de 150 países (Deloitte, 2018, p. 4). En Bogotá, fue fundada en 1959, con casi 60 años de presencia en el mercado colombiano, cuenta con oficinas de Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín (Deloitte, 2018, p.5). Con el fin de reflejar las tendencias, retos y oportunidades, la consultora Deloitte y el Global Reporting Initiative (GRI), trabajan conjuntamente en donde analizaron 257 informes, en los cuales se reportó la gestión realizada entre 2012 y 2013 (Deloitte, 2015, p.80).
<i>Green Globe</i>	Green Globe es una empresa malagueña, que surgió de un trabajo de grado en la carrera de ciencias ambientales. Realizan estudios para empresas privadas, sobre gestión ambiental y evaluaciones de impacto, y lograron el premio spin-off en el 2012, que se dedica a la gestión ambiental a través de nuevas tecnologías y el uso de software (Green Globe, 2013, p.33).
<i>Magma Hospitality Consulting (MHC)</i>	La firma fue fundada en 2004 por sus dos socios, Albert Grau y Bruno Hallé, con experiencia en el sector de la consultoría hotelera. Es una consultora especializada en el sector hotelero orientada a ofrecer soluciones únicas, con el fin de lograr el nivel de competitividad y de rentabilidad deseados y cuentan con una oficina en Bogotá (MHC, s.f.).
<i>MS Consultores:</i>	Es una organización dedicada a fortalecer la competitividad y la productividad de las empresas, a través de la prestación de servicios de: BPO, Outsourcing de procesos de calidad, asesoría, consultoría, formación, auditorías y administración de soluciones y/o herramientas de gestión (MS Consultores, s.f.).
<i>International Hotel Consulting Services (IHCS):</i>	En 2015 se funda International Hotel Consulting Services , una empresa de consultoría de hoteles y gestión de éstos que nace con la intención de convertirse en referente del sector hotelero, ofreciendo un servicio funcional a cada cliente, basado en el respeto mutuo, la comunicación y la integridad (IHCS, s.f.).
<i>EDP Soluciones - consultores en sostenibilidad:</i>	Son una organización de consultoría especializada en la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas. Acompaña y asesora de manera integral a los clientes, analizando cada situación desde diferentes perspectivas y cuenta con un equipo interdisciplinario de trabajo conformado por expertos en el área social, ambiental, legal y comunicacional (EDP Soluciones, s.f.).

Nota: elaboración propia, 2018.

Tabla 10

Tipificación de la Matriz D.O.F.A.

ENTREVISTADO	CARGO	HOTEL	SIGLA
Janneth Chávez	Consultora de sostenibilidad	NH Collection Royal Teleport	NH
Diana Goyeneche	Jefe de sostenibilidad	Hotel EK	EK
María Fernando Vásquez	Coordinadora de calidad	Bogotá Plaza Summit Hotel	BP
Erika Bernal	Coordinadora de sostenibilidad	Hotel Cabrera Imperial	CI
Katherine Peña	Coordinadora ambiental y de seguridad y salud en el trabajo	Hotel Four Seasons	FS
Jeins Villamil	Coordinadora de gestión ambiental	JW Marriot	JW
Nancy Cruz	Gerente de mantenimiento	Sofitel Victoria Regia	SO
Ellis Sprockel Moscote	Jefe de gestión social	OxoHotel	OX
Luis Fernando Lamprea	Gerente hotelero	Hotel Decameron	HD
Ángela María Rodríguez	Consultora de Nativa Desarrollo Sostenible	Empresa consultora	EC

INTERNA	EXTERNA	INTERNA	EXTERNA
DEBILIDAD	OPORTUNIDAD	FORTALEZA	AMENAZA

	VARIABLE A EVALUAR	RESULTADOS
Objetivo 1: Determinar el nivel de conocimiento que tiene el sector hotelero sobre la gestión sostenible.	Asociaciones:	¿Al hablar de sostenibilidad que es lo primero que viene a su mente? NH – Manejo de los recursos y lograr un rendimiento eficiente EK - Preservar los recursos Naturales BP – es el equilibrio entre los aspectos ambientales, socioculturales y económicos CI – Es que cada empresa maneje la norma acorde a los tres pilares de sostenibilidad FS – Es aprender a hacer la actividad hotelera sin perder de vista lo que nos rodea: la comunidad, el medio ambiente, ahorro financiero sin afectar el producto, tener en cuenta sectores cercanos, etc.
	Conocer las asociaciones existentes hacia el tema	

	<p>JW – Cuidado de los recursos SO – Respeto por el medio ambiente HD – Mantener, estabilizar o proteger el medio ambiente OX – Equilibrio entre lo social, ambiental y económico. Es lograr que mi operación contribuya a esas tres dimensiones EC – Es la correlación equitativa entre lo económico, social y ambiental. Es decir que, se pueden generar negocios económicamente rentables, ambientalmente respetuosos y socialmente provechosos para la comunidad.</p>
	<p>Nivel de Conocimiento: Quisiera que me indicara en lo que respecta al sector hotelero:</p>
<p>Conocimiento de las prácticas sostenibles en establecimientos de alojamiento</p>	<p>¿Qué es la gestión sostenible? NH - Además de los beneficios económicos que obtiene el hotel, se fomenten prácticas sostenibles y se aporta a la comunidad. NH – Mitigar impactos de la actividad hotelera EK - Es enfocar todas nuestras operaciones al uso eficiente de los recursos en términos económicos, ambientales y sociales. BP- Implementación de acciones que permitan el equilibrio ambiental, sociocultural y económico y hacer seguimiento a cada proceso CI – Lograr que todos los trabajadores y la empresa maneje la norma teniendo en cuenta los tres pilares FS – Comenzamos a tener consciencia de la sostenibilidad en el sector hotelero y así mismo, implementamos prácticas establecidas en la norma, teniendo en cuenta los pilares de la sostenibilidad. JW – Es la optimización de los recursos y disminuir la cantidad de residuos que se generan SO – Es el buen manejo de recursos acorde a la NTS 5133 HD – Es ayudar a mantener el medio ambiente porque el sector hotelero vive del entorno y el manejo que se le da OX – Se pone a disposición a la operación para contribuir a las dimensiones y la oferta estamos ofreciendo a los clientes es de turismo sostenible EC – Es una visión ética de los negocios para que sean rentables a nivel económico, social y ambiental.</p>

		<p>¿Conoce la diferencia entre gestión ambiental y gestión sostenible? ¿Cuál es la diferencia?</p> <p>NH – Gestión ambiental trabaja temas de contaminación, ahorro de agua, buen manejo de residuos y Gestión Sostenible está compuesta por la parte ambiental, sociocultural y ambiental</p> <p>EK - Gestión ambiental se refiere únicamente al enfoque de gestión ambiental y G. Sostenible, abarca la triple partida de resultados a nivel económico, social y ambiental, es un alcance mucho más amplio que abarca a todos los grupos de interés.</p> <p>BP - G. Ambiental son prácticas que minimicen el impacto ambiental en término de recursos naturales y G. Sostenible, abarca los 3 pilares</p> <p>CI – G. Ambiental es desarrollar proyectos ambientales y G. Sostenible es ser sostenible como empresa desde todos los aspectos</p> <p>FS – G. Ambiental va dirigido al ambiente y no sabe bien a que se refiere la G. Sostenible</p> <p>JW – No sabe cuál es la diferencia porque tienen el mismo objetivo que es reducir el impacto que se genera al ambiente</p> <p>SO - G. Ambiental es el respeto al medio ambiente y la G. Sostenible es el manejo que se le da al ambiente, teniendo en cuenta la actividad que realiza el hotel</p> <p>HD – G. Ambiental es macro y G. sostenible es la forma</p> <p>OX – G. Ambiental está ligado al tema medio ambiental y G. sostenible integra el aspecto económico y el social</p> <p>EC – G. Ambiental se refiere a gestionar procesos ambientales alrededor de un negocio y G. sostenible es involucro además lo económico y social</p>
<p>Objetivo 2: Determinar cuántas organizaciones están implementando una gestión sostenible en su propuesta de valor y conocer cuál es la propuesta de sostenibilidad que utiliza el sector hotelero</p>	<p>Atributos de Responsabilidad Social Empresarial:</p> <p>Identificar los atributos por los cuales escogió implementar prácticas sostenibles e identificar cómo influye su implementación</p>	<p>Quisiera que me indicara en lo que respecta al hotel:</p> <p>¿El hotel ha implementado en su estrategia organizacional la gestión sostenible? Si la respuesta es sí, ¿qué aspectos abarca la implementación de la gestión sostenible en su organización? Si la respuesta es no, explíqueme el por qué</p>

NH – Si implementan estrategias, tales como: desde los requisitos que establece la norma, **realizan matriz de impactos y sus posibles soluciones**. Se establecen líderes que gestionan en cada uno de los hoteles de la cadena y a su vez, se asignan tareas a las áreas correspondientes.

NH – Desde España, **la cadena hotelera cuenta con unos estándares de sostenibilidad y se adaptan a la normatividad colombiana**. Se abarca estrategias de paneles solares, recirculación de aguas grises, manejo de residuos, medición huella de carbono, iniciativas de cambio climático.

EK - Si, contamos con un sistema de gestión de sostenibilidad turística bajo la norma NTS TS 0002, y NTC 5133 sello ambiental colombiano, estamos certificados en estas dos normas. Igualmente **contamos con un programa de responsabilidad social empresarial en el cual estamos certificados con Fenalco solidario**. Nuestro sistema de gestión de sostenibilidad es inherente a todos nuestros procesos y hacen parte de la estrategia general de la compañía para generar valor.

BP – El hotel estableció como estrategia organizacional, implementar este sistema de gestión. Comenzaron con ISO 9001, luego ISO 14001 y así mismo **el mercado les fue pidiendo más sobre el tema sosyenible**. Implementar normas nacionales e internacionales que certifiquen y fortalezcan los procesos y estándares.

BP – **Son el único hotel vinculado al Programa de excelencia ambiental distrital de la Secretaría de Ambiente y han realizado asesorías entorno a prácticas sostenibles**.

CI – **Solo se realizan estrategias establecidas en la norma**, como por ejemplo, están asociados con una empresa llamada Corona, que planta árboles y el hotel los apoya. También se tienen proyectos con diferentes fundaciones, una es para recolectar tapas y otra es para donar insumos del hotel que ya no se vayan a usar (Ej: colchones, sábanas, etc).

FS – **Comenzaron a implementar prácticas comunitarias (Ej: compras a comunidades locales)**, contratación de talento humano nacional, madres cabeza de familia y personas con discapacidad), tener en cuenta

las temporadas de veda y de cosecha, matrices de consumo de agua, luz y gas.

JW – Una de las estrategias es ahorro de energía en donde a las 10 pm se apagan las luces de los corredores del tercer a décimo piso, también apagan los equipos y cierran el servicio de lavandería a las 7pm. El próximo año se quiere implementar sensores de luz. Por otro lado, realizan compras a comunidades locales con certificación ambiental. El hotel cuenta con su propia planta de tratamiento de agua y está auditada y avalada por la Secretaria de Ambiente para poder ser usada en otras áreas, como la lavandería. En el restaurante cuentan con cargadores solares y riego a goteo en la huerta (jardín). Por otro lado, los productos químicos de aseo son ecológicos y biodegradables. También se hacen mediciones de contaminación visual y auditiva.

SO – El hotel maneja varios programas, como: Gestión de residuos, manejo responsable de residuos de comida, ahorro de agua y energía (LEED), reducción de CO2, dióxido de carbono, gases de efecto invernadero. El hotel cuenta con su propia planta de tratamiento de aguas grises para reutilizarla en otras áreas. También cuentan con una huerta y cuentan con proveedores locales.

HD – Se realiza capacitación al personal y a su vez, que los empleados muestren y enseñen dichas prácticas a los huéspedes. Se maneja ahorro de agua, de luz, procesos de reciclaje, también brindan apoyo a fundaciones aledañas.

OX – La sostenibilidad es transversal en todas las áreas del hotel. Lideran estrategias desde tres aspectos importantes, por ejemplo, desde el tema social tienen contratación de talento humano local, desarrollo y compras locales, apoyo y fortalecimiento de proveedores en la zona, interacción y colaboración turística entre las partes involucradas y el entorno. Desde el tema ambiental, el diseño arquitectónico se hizo en función de la sostenibilidad, tienen certificación LEED, prácticas de conservación ambiental, gestión y disposición de residuos. Y desde el punto de vista económico, está atrayendo eventos importantes gracias a su enfoque sostenible y pretender promover en la industria y la región estas prácticas.

		<p>EC – Se debe implementar requisitos sociales, ambientales y económicos, para ello se debe tener una gerencia comprometida que haga procesos de responsabilidad empresarial, que abarquen sistemas de sostenibilidad, cumplir legalmente con la normatividad, implementar matriz de legalidad, implementar sistemas de mejora continua donde se haga el ciclo HPVA, gestión del agua, energía y gas, protección del patrimonio y biodiversidad, control de gases efecto invernadero, control de sustancias agotadoras de capa de ozono (refrigeración), control de insumos operacionales (lavandería, cocina), medición y programa de gases efecto invernadero, generar programas de incentivos y campañas de cumplimiento de estándares de sostenibilidad, involucrar a las comunidades en la cadena de valor, compra a proveedores locales, cumplimiento de normas de protección a la explotación de menores de edad, realizar mediciones de sostenibilidad para los proveedores y garantizar que la cadena cumpla la norma, implementar programas de RSE.</p> <p>EC – La sostenibilidad hotelera en Colombia, se encuentra en etapa de cumplimiento, es decir que, la gestión sostenible se implementa porque les toca o sino les cierran el negocio.</p>
	<p>Nivel de Conocimiento:</p>	<p>¿Cree usted qué al implementar buenas prácticas empresariales en su organización, pueda traer ventajas competitivas en su segmento de mercado? Justifique su respuesta, ya sea Si/No ¿Por qué?</p> <p>NH – Principalmente trae beneficios al hotel que se ven reflejados en el corto plazo, como por ejemplo el ahorro de agua o manejo de residuos y se aprovecha casi el 75% de los residuos.</p>
<p>Conocimiento de las prácticas sostenibles que se han implementado dentro de la organización y sus beneficios o debilidades</p>		<p>NH – Si trae ventajas competitivas porque en la encuesta realizada al cliente, posterior a su estadía, se le pregunta cómo es su percepción en la implementación de estrategias sostenibles y los hoteles evidencian buena calificación en este ámbito (8/10). Uno de los hoteles cuenta con estructura y certificación LEED</p> <p>EK - Claro que si, genera mayor confianza y mejora nuestra reputación frente a los grupos de interés lo cual nos hace más competitivos.</p> <p>BP – Si, son más positivos ya que se ve reflejado en los indicadores y a nivel económico, por eso, se decidió implementar paneles solares y se</p>

observa la reducción en el consumo de gas natural; además, **son caso de éxito para otras empresas y realizan asesorías al respecto.** Son pocos los impactos negativos y se planean soluciones para mitigarlos.

BP – Los mismos huéspedes exigen ciertas certificaciones como requisito para hospedarse o negociar eventos y así mismo las plataformas tercerizadas. La implementación de esta gestión genera ventajas competitivas que a veces no son perceptibles debido a la gran competencia.

CI – Si trae ventajas, ya que muchas empresas piden certificación y averiguan si el hotel implementa prácticas ambientales.

FS – Trae impacto positivo porque los clientes están conscientes del tema y es una ventaja competitiva porque las empresas lo requieren y es un motivo para que los tengan en cuenta

JW – Si porque les permite estar certificados y **están en una página del sector hotelero en donde se especifica la certificación y genera más publicidad.**

SO – si porque los extranjeros lo solicitan ya que tienen mayor consciencia de la responsabilidad sostenible

HD – han tenido buenos resultados de las prácticas, como por ejemplo: el reciclaje. Estas prácticas traen ventaja competitiva en el mercado porque son pioneros en ese tipo de prácticas, de sostenibilidad y seguridad e higiene.

OX – Ha traído ventajas competitivas ya que **el hotel se ha convertido en un referente del sector en temas de sostenibilidad** y se busca fortalecer la experiencia del cliente. Además son consciente que a través de estas prácticas pueden promover y preservar la cultura local.

OX – Reconocen que el tema de sostenibilidad es un término que aún no es muy conocido ni entendido y **ellos quieren lograr que los involucrados interioricen y tengan claro el tema sostenible (capacitar y crear consciencia).**

EC – Por ejemplo, en el segmento corporativo, el ahorro de servicios y reducir los costos operativos es muy importante para las empresas al momento de elegir el hotel, ya que se rigen por certificaciones y programas de sostenibilidad.

<p>Objetivo 3: Determinar cuántas organizaciones realizan reportes de sostenibilidad empresarial y cuál es su metodología</p>	<p>Atributos de diseño de reportes sostenibles:</p>	<p>Me podría contar si:</p>
	<p>Identificar la disposición del hotel para realizar informes de sus prácticas</p>	<p>¿El hotel realiza informes de gestión sostenible? Justificar su respuesta Si/No ¿Por qué?</p> <p>NH – No se realizan informes macro estructurados pero si se realiza un informe de sostenibilidad, teniendo en cuenta los indicadores que maneja la cadena</p> <p>EK - el primer reporte si, bajo los estándares GRI está a punto de publicarse. Creemos que es una forma de comunicar a nuestros grupos de interés la gestión en sostenibilidad de una forma clara y transparente y de generar confianza.</p> <p>BP – No es un informe de gestión certificado pero si realizan trimestral, semestral y anualmente un informe para el gerente, para las auditorías, al público (cliente), etc.</p> <p>CI – Si, se realiza informes de la cantidad de residuos generados, del consumo de agua, energía y luz. Los informes solo se publican si son requeridos por alguna entidad. Por otro lado, se hacen capacitaciones de sostenibilidad</p> <p>FS – No realizan informes de gestión porque aún no han cumplido el año de la certificación</p> <p>JW – Si realizan informes, pero no son públicos, solo de uso interno. Los informes se realizan semestralmente.</p> <p>JW – La entrevistada muestra el informe que realizan, segmentado en: impacto en el sector económico, ambiental y sociocultural, políticas de sostenibilidad, aspectos a tener en cuenta para los proveedores, uso eficiente de la energía y las estrategias que se han propuesto. Es el único hotel que presenta su informe completo y de forma similar a los estándares en informes sostenibles</p> <p>SO – Si, mensualmente cada programa realiza un informe y todo se unifica en una plataforma de sostenibilidad. Los informes solo se publican para el personal interno pero no para los clientes, sin embargo en el sitio web y paginas oficiales, aparece la certificación de cada programa</p>

HD – Si, se realizan informes mensuales pero son publicados solo internamente o para empresas gubernamentales/entidades que lo exijan. Sin embargo, estas prácticas se les da a conocer a los huéspedes, especialmente a los extranjeros que lo exigen en su hospedaje.

OX – Si realizan informes y se presentan a los inversionistas, teniendo un impacto social y ambiental pero se presentan de manera informal acorde a los resultados que quieren los inversionistas y se está trabajando para poder hacerlos públicos a través de diferentes medios.

EC – Si se realizan informes para cada programa o proyecto realizado

Para la realización de reportes de sostenibilidad, ¿contratan alguna empresa consultora que audite la empresa o la empresa se encarga de realizar el reporte? ¿Cada cuánto tiempo realizan los informes?

NH – No se contrata una empresa externa ya que la entrevistada define unas pautas a nivel cadena para la realización del informe y los líderes de cada hotel, llevan a cabo el reporte conforme a los indicadores establecidos.

NH - Los informes están disponibles en la página de la cadena, de forma global. Cada hotel realiza el informe mensualmente y se presenta trimestralmente al comité de sostenibilidad.

EK – No se contrata a nadie externo, el mismo hotel realiza sus propios informes anualmente

BP - No contratan externos, ellos realizan el informe. No es política del hotel contratar empresas de consultoría, ya que ellos contratan personas que ya tienen conocimiento del tema y son pioneros en temas de sostenibilidad.

CI – No contratan ninguna persona externa, por eso ellos mismos lo realiza. Una parte del reporte se encarga el de mantenimiento y otra parte, la encargada de temas sostenibles. Los reportes se realizan mensual

FS – Si estarían dispuestos a contratar una empresa que tenga los conocimientos sobre el tema, de hecho lo creen pertinente porque el énfasis de la entrevistada es seguridad y salud en el trabajo. Los reportes lo harían semestralmente.

	<p>JW – Contratan un asesor externo para realizar el informe y el hotel contribuye con el reporte de consumos.</p> <p>SO – No se contrata externo, la entrevistada hace los reportes.</p> <p>HD – No se contrata alguien externo porque en cada hotel se tiene una persona encargada en gestión de calidad que hace los reportes.</p> <p>OX – No contratan externo, ellos mismos realizan los informes para presentar resultados a los inversionistas y promover más proyectos con enfoque sostenible. Ellos presentan los resultados cada 3 meses en una reunión de sostenibilidad pero con una empresa consultora, realizarían los informes de forma anual</p> <p>EC – Ellos tienen montado un comité de sostenibilidad e inicialmente se reúnen mensualmente y trimestralmente al año. El informe se basa en subinformes entregados por el líder de cada programa y se unifica en uno solo, teniendo en cuenta los indicadores, los formatos diligenciados dando cumplimiento a las tareas y sus indicadores</p>
	<p>Nivel de Conocimiento: Me podría decir:</p>
<p>Conocimiento de las herramientas o metodologías para la realización de reportes sostenibles</p>	<p>¿Cuáles herramientas tienen en cuenta para la realización de sus informes de sostenibilidad? ¿Y por qué utilizan esa herramienta?</p> <p>NH – Huella de carbono</p> <p>EK – Participan en el programa de negocios competitivos del GRI, por lo cual utilizan una plataforma virtual del GRI para hacer los informes.</p> <p>BP – Ellos no cuentan con ningún software, manejan sus reportes a través de indicadores directamente en Excel. La única herramienta que utilizan es la huella de carbono.</p> <p>CI – Utilizan diferentes indicadores de medición. Han intentado implementar con empresas externas, herramientas como GRI o la huella de carbono pero es muy costoso entonces el hotel adapta los conocimientos para hacerlo por si mismos</p> <p>FS – Realizan matrices con indicadores de gestión y realizaron una vez medición de emisión de gases (lo harán anualmente).</p> <p>JW – Utilizan herramienta Huella de Carbono y diferentes indicadores de medición</p> <p>SO – Utilizan herramienta GRI y huella de carbono.</p>

	<p>HD – Desconocen de herramientas para medir la sostenibilidad pero manejan indicadores que ellos ven relevantes dentro de su operación.</p> <p>OX – Desconocen las herramientas para presentar informes pero manejan mediciones de impacto ambiental y económico.</p> <p>EC – Ellos no utilizan GRI pero tienen un sistema de medición diseñado por la misma empresa.</p>
	<p>¿Qué criterios o indicadores tienen en cuenta para la realización de sus informes de sostenibilidad?</p> <p>NH – Ratio consumido (luz), Kilovatio consumido (agua, energía), residuos, fuentes de contaminación auditiva, programas de patrimonio natural y cultural, programas sociales</p> <p>EK – Los estándares de GRI</p> <p>BP – Utilizan matriz de impactos con indicadores como monitoreo de agua, ahorro de energía, agua y gas, manejo de residuos, aporte a fundaciones, etc.</p> <p>BP – Están trabajando con la secretaría en un programa llamada “Modelo de sostenibilidad turística”, en el cuál manejan alrededor de 21 indicadores orientados más al pilar socioeconómico y cultural.</p> <p>CI- La persona de mantenimiento maneja fichas técnicas, mediciones de CO2, indicadores de consumo en agua, luz, gas.</p> <p>FS – Indicadores de ahorro, de consumo, emisión de gases, manejo de agua para las diferentes actividades, etc.</p>

		<p>JW – Indicadores para el control de pitillos, ahorro de energía, agua y luz, manejo de materiales.</p> <p>SO – Tienen una plataforma que maneja “Planeta en acción” que son actividades de sostenibilidad y respeto por el medio ambiente, manejan indicadores mensuales de reporte de agua, luz y energía, huella de carbono y gestión de residuos. También tiene otra plataforma de desperdicios, que re direcciona la comida que sobra y que no está contaminada, para hacer un proceso de manipulación y poder usarla nuevamente, se hace trazabilidad y planes para reducir ese consumo de más.</p> <p>HD - Se tienen indicadores de medición en consumo de agua, consumo o gasto de amenities, contaminación del agua, entre otros.</p> <p>OX – Utilizan indicadores que miden impactos sociales y económicos.</p>
	<p>Atributo de Responsabilidad Social Corporativa:</p>	<p>Para usted, ¿qué beneficios u oportunidades puede tener el hotel, teniendo presente la Responsabilidad Social Corporativa dentro de su cadena de valor?</p>
<p>Identificar la motivación para implementar prácticas sostenibles</p>		<p>NH – Reconocimiento ante la competencia y destacarse la cadena en términos de sostenibilidad, gracias al aporte que le brinda a la comunidad</p> <p>EK - Manejo eficiente de los recursos, generación de confianza hacia nuestros grupos de interés, mayor acceso a mercados de valor, mayor competitividad a nivel internacional.</p> <p>BP – Este tema es subjetivo dentro de la cadena de valor pero a la final, la imagen cuenta y en el sector se reconocen por ser pioneros en estos temas. También trae beneficios económicos ya que al hacer donaciones, nos beneficiamos a fin de año con tema de impuestos.</p> <p>Ambientalmente, tienen beneficios en los trámites que deban realizar en la secretaría. En el tema interno, los empleados adquieren nuevas perspectivas de la sostenibilidad mientras lo aplican y a su vez, son más conscientes.</p> <p>CI- Las empresas realmente van a ver si tú estás cuidando el ambiente o no, entonces abre puertas para poder vender nacional o internacionalmente.</p>

		<p>FS – Darle cumplimiento a la norma y minimizar el impacto de impuestos, también generar integración entre los grupos de trabajo.</p> <p>JW – Reconocimiento y en la página del ministerio salen como certificados</p> <p>SO – El hotel cumple con los estándares de capacitación a sus empleados y tiene en cuenta compras a comunidades locales, siguiendo con los estándares de la cadena.</p> <p>HD – Se debe ver reflejo en una mayor ocupación dependiendo del mercado que viene a Colombia. Por ejemplo, los canadienses siempre ven estas prácticas importantes al momento de alojarse.</p> <p>OX – Allí lo llaman gestión social de impacto y son conscientes que debe ser articulado para generar rentabilidad. Además, trae beneficios el mantener buenas prácticas y relaciones con la comunidad local y los proveedores, como también, se lleva a cabo la operación de forma responsable y se promueve que los aliados aporten a eso.</p> <p>CE – La RSE es un tema ético e incorporar a las comunidades locales en la cadena de valor y generar un crecimiento mutuo.</p>
<p>Objetivo 4: Determinar el nivel de conocimiento que tienen sobre empresas de consultoría sostenibles</p>	<p>Asociaciones:</p> <p>Conocer las asociaciones existentes hacia el tema</p>	<p>¿Al hablar de empresas de consultoría que es lo primero que viene a su mente?</p> <p>NH – Empresas que brindan apoyo y consultoría para mejorar algún aspecto de la empresa</p> <p>EK – Empresas dedicadas a ofrecer servicios y acompañamiento</p> <p>BP – Aquella empresa que por su experiencia y conocimientos, puede identificar las mejores prácticas empresariales frente a un tema específico, teniendo metodologías detalladas y casos exitosos para llevar a sus clientes hasta ese objetivo.</p> <p>CI – Es una persona/empresa que inspecciona o audita</p> <p>FS – Es un equipo de personas que puede llegar a una empresa y dependiendo de la necesidad, puede hacer un plan de trabajo, dar seguimiento, apoyo y poder suplir esa necesidad de la empresa.</p> <p>JW – Asesoría de un experto</p> <p>SO – Se contrata una empresa de consultoría cuando se necesita asesoría en algún aspecto y se quiere llegar a una meta.</p>

		<p>HD – Es una empresa que puede asesorar sobre un determinado tema, producto y/o servicio</p> <p>OX – Es una empresa que tiene experiencia en temas específicos y está a disposición de las empresas para poder asesorarlos en los procesos.</p> <p>EC – Es una empresa que genera conocimiento para las organizaciones que no hacen parte del core de su negocio.</p>
	Nivel de contrataciones:	<p>¿Ha contratado alguna vez un servicio de consultoría para su organización? Justifique su respuesta Si/no ¿Por qué?</p> <p>NH – No porque el hotel cuenta con una persona con estudios académicos en consultoría sostenible tiempo completo</p> <p>EK – Si, Fenalco solidario nos ha apoyado por 4 años aunque no es un servicio de consultora como tal, es un acompañamiento importante en nuestro proceso.</p> <p>BP – No han contratado consultoras en temas de sostenibilidad, ya que tienen una persona con estudios y experiencia en el tema; sin embargo, si se ha contratado para otras áreas del hotel.</p> <p>CI – No, han cotizado para temas ambientales pero son muy costosas</p> <p>FS – No han contratado empresas de consultoría pero si personas naturales con estudios en algún énfasis ambiental (Ingeniero ambiental).</p> <p>JW – Si han contratado un externo para realizar las auditorías.</p> <p>SO – Si han contratado consultorías para esta y otras áreas</p> <p>HD – Si han contratado una empresa externa para poder certificarse en Normas ISO</p> <p>OX – Si han contratado empresas para temas de sostenibilidad y para otras áreas.</p>
<p>Objetivo 5: Descubrir las necesidades y expectativas que tienen los clientes al momento de adquirir un servicio ideal de consultoría en gestión sostenible</p>	Nivel de necesidad:	Teniendo presente posibles problemáticas que tiene el hotel en su operación:
	Indagar las necesidades existentes hacia la contratación de un servicio de consultoría ideal.	<p>¿Estaría dispuesto a contratar una empresa de consultoría en gestión sostenible, para alguno de estos servicios? Justifique su respuesta Si/No ¿Por qué?</p> <p>NH – Si estarían dispuestos a contratar porque pueden llegar a requerir ayuda en aspectos que no se tenga conocimiento.</p>

EK - Si, actualmente no lo vería necesario para temas de asesorías pero si para temas de capacitación.

BP – Si estarían dispuestos a contratar en dado caso que se presentara un problema constante y que se no haya podido mitigar

CI – Si estarían dispuestos a contratar, ya que servirían de apoyo y guía para temas que no se han podido trabajar a profundidad

FS – Si estarían dispuestos a contratar pero tocaría mirar temas de costos, ya que no es algo que se tenga presupuestado.

JW – Si estaría dispuestos a contratar una empresa de consultoría mientras sean expertos en el tema.

SO – Si lo harían para garantizar que algo que se está haciendo, se haga bien y que diga qué se debe hacer y cómo se debe hacer

HD – Si estarían dispuestos

OX – En el momento, la empresa acaba de contratar una empresa consultora para evaluar los procesos que se han hecho y poder presentar de forma adecuada los resultados que se han obtenido. Sin embargo, siguen en constante búsqueda de personas o empresas que estén dispuestos a aportar a la operación, fortalecer los procesos y los aliados

A. Llevar a cabo asesorías

B. Realizar auditorías y acompañamiento empresarial

C. Desarrollar entrenamientos

D. Realizar proyectos y capacitación del personal

NH - Los servicios que podrían adquirir, son: B y **D**

EK - Los servicios que podrían adquirir, son: C y **D**

BP - Los servicios que podrían adquirir, son: C y **D**

CI – Los servicios que podrían adquirir, son: B y **D**

FS - Los servicios que podrían adquirir, es: B

JW - Los servicios que podrían adquirir, son: B y **D**

SO – Los servicios que podrían adquirir, son: B, C y **D**

HD - Los servicios que podrían adquirir, son: B, C y **D**

OX – Los servicios que podrían adquirir, son: C y **D**

EC – Los servicios que podrían adquirir, son: A y B

<p>Objetivo 6: Determinar los atributos relevantes a la hora de hablar de calidad de servicio</p>	<p>Atributos de la calidad del servicio:</p>	<p>De los siguientes atributos ¿cuáles consideraría al momento de contratar un servicio de consultoría?</p>
	<p>Determinar los atributos relevantes al hablar de calidad del servicio</p>	<p>A. Experiencia B. Costos C. Perfil y reconocimiento de la firma D. Personal de la firma E. Servicio al cliente</p> <p>NH – Los atributos que tienen en cuenta, son: A y D EK - Los atributos que tienen en cuenta, son: A y C BP - Los atributos que tienen en cuenta, son: A y B CI - Los atributos que tienen en cuenta, son: A, B y E FS - Los atributos que tienen en cuenta, son: A y E JW - Los atributos que tienen en cuenta, son: A y C SO – Los atributos que tienen en cuenta, son: A, B y C (uno diferente a tener en cuenta es la agilidad en tiempos de respuesta y seguimiento) HD - Los atributos que tienen en cuenta, son: A y B OX – Los atributos que tienen en cuenta, son: A y D EC - Los atributos que tienen en cuenta, son: D</p>
<p>Objetivo 7: Determinar el precio ideal del servicio que están dispuestos a pagar las empresas por servicios de consultoría y los medios de pago que se acomodan mejor para los clientes</p>	<p>Nivel de pago:</p>	<p>Teniendo presente el/los servicios que desearía adquirir:</p>
	<p>Conocer el mejor medio de pago para la contratación de servicios de consultoría</p>	<p>¿Cómo estaría dispuesto a pagar? A. De contado B. A crédito C. Pagos parciales</p> <p>NH - C EK – C BP – C CI - B (30/60 días) FS – B (30 días) JW – C SO – B (30 días)</p>

		HD – C OX – C EC – C (piden anticipo del 30% y el total para viáticos)
	Atributo de precio:	¿Cuál sería la tarifa por hora que estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría en gestión sostenible?
	Determinar cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio de consultoría	A. Menos de \$100.000 B. \$100.000 y \$ 150.000 C. Entre \$160.000 y 200.000 D. Más de \$200.000 E. Otro
		NH – Por competencia en el mercado A pero por experiencia del consultor B EK – Estarían dispuestos a pagar la opción B BP – Si fuera un valor por asesorías estarían dispuestos a pagar B pero si es para temas de proyectos y entrenamientos, están dispuestos a pagar C CI – Estarían dispuestos a pagar la opción D FS - Estarían dispuestos a pagar la opción A JW – Estarían dispuestos a pagar la opción A SO – Estarían dispuestos a pagar la opción A HD – Estarían dispuestos a pagar la opción A pero para un proyecto de sostenibilidad B OX – Estarían dispuestos a pagar la opción B EC - Estarían dispuestos a pagar la opción C

Fuente: elaboración propia, 2020.

Tabla 11

Matriz de jerarquización de factores

Objetivo general:	Diseñar un plan de negocios para una empresa de consultoría con especialización en gestión hotelera sostenible
Objetivo específico 1:	Realizar un diagnóstico del sector hotelero que permita dimensionar el tamaño del mercado y el eventual mercado objetivo
Objetivo específico 2:	Realizar un estudio de mercado que permita ubicar las empresas de consultoría que trabajen en torno a la Gestión Sostenible.
Objetivo específico 3:	Diseñar las características del negocio de consultoría en sostenibilidad con las cuales sea posible incursionar en el mercado objetivo
Objetivo específico 4:	Analizar la viabilidad financiera y la proyección de ingresos para la empresa de consultoría en gestión sostenible

Objetivo no declarado 1:	Analizar viabilidad del proyecto en el sector hotelero
Objetivo no declarado 2:	Observar conocimiento del sector hotelero en términos de sostenibilidad
Objetivo no declarado 3:	Analizar conocimiento y competitividad del sector de consultorías
Objetivo no declarado 4:	Diseñar servicios que requiera el mercado

FORTALEZAS	20%		20%		20%		20%		20%		100%
Criterio: i	Facilidad de implementación en la organización	Sbt	Impactos positivos para el sector hotelero	Sbt	Conocimientos de soporte del RRHH	Sbt	Costos de implementación	Sbt	Sistematización de procesos para el negocio	Sbt	JERARQUÍA
Conocimientos fundamentales sobre sostenibilidad	5	1	3	0,6	4	0,8	1	0,2	5	1	3,6
Conocimiento sobre aplicación de prácticas sostenibles para hoteles	5	1	5	1	5	1	2	0,4	4	0,8	4,2
Conocimiento sobre herramientas para evaluar y medir la gestión sostenible	3	0,6	5	1	5	1	3	0,6	3	0,6	3,8
Conocimiento sobre estructuración del sistema de gestión	4	0,8	5	1	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4,0
Ampliación, ejecución y desarrollo de proyectos	3	0,6	3	0,6	3	0,6	5	1	2	0,4	3,2
Diseño de catálogo de proveedores locales que cumplan con los estándares de calidad y sostenibilidad	4	0,8	1	0,2	2	0,4	1	0,2	3	0,6	2,2
Brindar servicios que suplan las necesidades del mercado	3	0,6	5	1	4	0,8	4	0,8	2	0,4	3,6

DEBILIDADES	20%		20%		20%		20%		20%		100%
Criterio: ii	Facilidad de implementación en la organización	Sbt	Impactos positivos para el sector hotelero	Sbt	Conocimientos de soporte del RRHH	Sbt	Costos de implementación	Sbt	Sistematización de procesos para el negocio	Sbt	JERARQUÍA
Poca experiencia en el mercado	5	1	3	0,6	1	0,2	1	0,2	1	0,2	2,2
No hay reconocimiento de la firma y hay suspicacia con empresas consultoras	5	1	3	0,6	3	0,6	3	0,6	1	0,2	3,0
Modificación de infraestructura para implementación de prácticas sostenibles	3	0,6	5	1	5	1	5	1	3	0,6	4,2
Desconocimiento de aplicaciones digitales que ayuden a realizar informes de sostenibilidad	1	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8	5	1	3,8
No hay difusión de los servicios por redes sociales/digitales	2	0,4	1	0,2	2	0,4	5	1	2	0,4	2,4
El sueldo de los consultores es bajo	3	0,6	1	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2	1,8
No poder abastecer la demanda debido al poco RRHH	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8	2	0,4	3,2

OPORTUNIDADES	20%		20%		20%		20%		20%		100%
Criterio: ii	Facilidad de implementación en la organización	Sbtl	Impactos positivos para el sector hotelero	Sbtl	Conocimientos de soporte del RRHH	Sbtl	Costos de implementación	Sbtl	Sistematización de procesos para el negocio	Sbtl	JERARQUÍA
Consolidación de empresa consultora en servicios de sostenibilidad hotelera	3	0,6	5	1	5	1	2	0,4	2	0,4	3,4
Reconocimiento del sector hotelero en la importancia implementar de prácticas sostenibles	5	1	4	0,8	3	0,6	1	0,2	4	0,8	3,4
Casos de éxito en el sector hotelero que prestan servicios de consultoría	3	0,6	5	1	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3,8
Realizar indicadores y matrices de impacto que den soluciones a diferentes problemáticas	5	1	5	1	5	1	3	0,6	5	1	4,6
Adaptación de cadenas hoteleras a normatividad colombiana de sostenibilidad sin perder altos estándares de calidad y servicio	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8	5	1	3,8
Incorporar al sector hotelero en el "Programa de excelencia ambiental distrital" de la Secretaría de Ambiente	4	0,8	4	0,8	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3,0
Emisión de prácticas sostenibles a huéspedes y generar consciencia durante su estancia	5	1	5	1	2	0,4	1	0,2	4	0,8	3,4
Desconocimientos generales para la realización de informes de sostenibilidad	5	1	2	0,4	5	1	4	0,8	5	1	4,2
Disposición del sector para contratar empresas consultoras	4	0,8	4	0,8	5	1	5	1	3	0,6	4,2
Potencial en el sector hotelero para realizar proyectos y capacitación del personal	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8	2	0,4	3,8
Expansión de servicios a nivel nacional	2	0,4	3	0,6	4	0,8	4	0,8	2	0,4	3,0

AMENAZAS	20%		20%		20%		20%		20%		100%
Criterio: i	Facilidad de implementación en la organización	Sbt	Impactos positivos para el sector hotelero	Sbt	Conocimientos de soporte del RRHH	Sbt	Costos de implementación	Sbt	Sistematización de procesos para el negocio	Sbt	JERARQUÍA
Desconocimiento del término: "sostenibilidad y sus pilares"	5	1	2	0,4	5	1	2	0,4	5	1	3,8
Desconocimiento de gestión sostenible por parte de la gerencia	5	1	3	0,6	5	1	2	0,4	5	1	4,0
Confusión entre gestión ambiental y gestión sostenible	5	1	2	0,4	4	0,8	2	0,4	5	1	3,6
Hotel Bogotá Plaza realiza asesorías sobre sostenibilidad	2	0,4	4	0,8	4	0,8	1	0,2	1	0,2	2,4
Disposición del mercado para pagar tarifas altas de consultoría	2	0,4	2	0,4	3	0,6	4	0,8	1	0,2	2,4
Indiferencia por parte de empresarios o directivos para implementar prácticas sostenibles	3	0,6	1	0,2	3	0,6	2	0,4	5	1	2,8
Disposición del mercado para implementar o desarrollar proyectos sostenibles	5	1	5	1	4	0,8	4	0,8	2	0,4	4,0
Importancia de prácticas sostenibles para el desarrollo y reconocimiento dentro de la industria hotelera	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8	4	0,8	4,2
Presencia de plataformas digitales para realizar informes sostenibles	4	0,8	5	1	3	0,6	5	1	5	1	4,4
Carencia en el sector hotelero de contratación de empresas consultoras	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	1	0,2	2,8
Suspición con empresas consultoras	2	0,4	1	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2	2,2
Diseño de sistema de medición por parte de la competencia para la realización de informes sostenibles	1	0,2	5	1	5	1	1	0,2	3	0,6	3,0

Fuente: elaboración propia, 2020.

Tabla 12
Caja de herramientas estratégica

Origen de la herramienta	Herramienta estratégica	Tendencia (T)	Urgencia (U)	Impacto (I)	Jerarquía
F1, O1	Diseñar software para hacer seguimiento de indicadores y consumos	↔	4	5	4,5
F2, O3	Realizar planes de optimización de recursos y su respecto impacto	←	3	4	3,5
F2, O1, O2	Diseñar software con herramienta de gestión e impacto	←	4	5	4,5
F1, O2	Desarrollar guía para la realización de informes de sostenibilidad	←	5	5	5
F1, F3, O3	Realizar asesorías acordes a las normas técnicas de sostenibilidad hotelera	↔	1	3	2
F3, O3	Crear equipos (programas) del sector hotelero para investigación y desarrollo de proyectos	←	3	5	4
F2, F3, O3	Elaboración de diagnósticos e implementación de planes de acción	←	5	4	4,5
F1, F2, A2	Manual análogo de prácticas de gestión sostenibles	↔	3	4	3,5
F2, A3	Realizar capacitaciones sobre gestión hotelera	↔	4	3	3,5
F1, F2, A3	Hacer dinámica de roles o juegos grupales sobre gestión sostenible y RSE	←	3	4	3,5
F1, A2	Plantear planes de compensación ambiental y social	↔	4	5	4,5
F2, F3, A2	Creación de foros y webinars entorno a los beneficios que trae la gestión sostenible en la industria hotelera	↔	5	5	5
F3, A3	Mostrar casos de éxito y su proceso de mejora	←	5	5	5
F1, F2, A2	Diseñar planes de acción para integrar más hoteles del sector a programas ambientales de la Secretaría de Ambiente	←	5	5	5
F2, A2	Creación de planes de gestión para temas o áreas específicas	→	5	4	4,5

F2, A1	Guía online para realizar informes sostenibles acorde a la herramienta de preferencia	↔	4	5	4,5
D1, D3, O3	Mapa de prácticas para mostrar los resultados que obtendría el hotel a través del software	↔	3	5	4
D1, O3	Diseño de manual básico pedagógico para generar cultura de gestión sostenible	↔	2	3	2,5
D1, O3	Diseñar proyectos CPS (Consumo y Producción Sostenibles)	→	2	4	3
D2, O2, O3	Asesoría y entrenamientos online en temas específicos	↔	1	4	2,5
D1, D3, O1, O2, O3	Creación de portafolio de servicios con su respectivo proceso estándar o variable acorde al hotel	↔	3	3	3
D2, D3, O3	Difusión de servicios a través de medios digitales para darse a conocer online	←	5	4	4,5
D3, A2	Acompañamiento empresarial antes, durante y posterior	←	2	5	3,5
D2, D3, A1	Diseñar página oficial y redes sociales	←	5	5	5
D2, D3, A2	Creación en la página web de capacitaciones o webinars sobre sostenibilidad para clientes	↔	5	5	5
D1, A2	Monitoreo y seguimiento de los procesos para implementar mejoras	←	1	5	3
D2, D3, A2	Realizar convenios con blogs, plataformas, entes que certifiquen o revistas en términos de sostenibilidad para dar a conocer casos de éxito del equipo consultor	↔	4	5	4,5
D1, A3	Innovar en proyectos sostenibles y en metodologías de acción	←	4	5	4,5
D3, A2	Establecer estrategias de fidelización para captación de nuevos y antiguos clientes	←	5	3	4
D3, A3	Evaluar posibilidad de integrar políticas de descuento por pronto pago	↔	3	3	3
D3, A3	Usar simuladores financieros y hoteleros para mostrar a clientes beneficios y reinversión	←	3	4	3,5

Nota: elaboración propia, 2020.

Tabla 13
 Descriptivo de cargos

CARGO	PERFIL	FUNCIONES	CONTRATO
Director	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional en Administración de empresas Turísticas y Hoteleras, con certificación en coaching ▪ Experiencia en establecimientos hoteleros de 2 a 4 años. ▪ Experiencia en manejo de personal. ▪ Capacidad para realizar informes de gestión ▪ Capacidad para planear, dirigir y controlar proyectos. ▪ Capacidad para formular y diseñar planes estratégicos y propuestas de mejoramiento. ▪ Conocimientos y experiencia en administración de recursos. ▪ Experiencia en consultoría, sistemas integrados de gestión, calidad y sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer estrategias de marketing y ventas. ▪ Establecer relaciones con clientes. ▪ Supervisión y coordinación de proyectos. ▪ Desempeñar funciones de consultor senior cuando así se requiera. ▪ Selección de personal. ▪ Formulación de Master plan para el desarrollo de proyectos. ▪ Establecer y cerrar contratos con el cliente. 	N/A

<p style="text-align: center;">Contador</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional en Contaduría Pública con experiencia mínima de 3 años ▪ Experiencia en sistemas integrados de gestión ▪ Especialista en auditoría del sector hotelero ▪ Experiencia en asesoría e implementación de estándares NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) ▪ Analizar y proponer métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa ▪ Estudios complementarios: computación, finanzas, contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar estados financieros. ▪ Realizar pago de impuestos. ▪ Llevar al día y bajo las normas nacionales la contabilidad de la firma. ▪ Presentar informes de gestión al director de la firma. 	<p>Contrato por labor o proyecto realizado</p>
--	--	---	--

<p align="center">Consultor Junior/Sénior financiero y contable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras o carreras afines y especialización o similares en el área de formación. ▪ Consultor Junior: debe tener experiencia en el área de formación como mínimo de 1 año. ▪ Consultor Sénior: debe tener experiencia mínima en el área de formación de 3 años. ▪ Experiencia de 1 a 3 años en el sector hotelero. ▪ Experiencia mínima de 2 años en revenue ▪ Experiencia en consultoría, sistemas integrados de gestión, calidad y sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar a cabo los procesos de diagnóstico e interventoría organizacional en el área contable y financiera de la organización del cliente. ▪ Formular y ejecutar las actividades, sistemas y procesos de mejoramiento necesarios para la empresa del cliente en el área contable y financiera. ▪ Prestar un servicio basado en la cultura del servicio y aplicar durante el mismo, el sistema de calidad planteado en la firma consultora. ▪ Formular y llevar a cabo indicadores financieros que reflejen la rentabilidad financiera de la organización del cliente ▪ Ejecutar reportes de sostenibilidad correspondientes al pilar económico 	<p>Contrato por labor o proyecto realizado</p>
<p align="center">Consultor junior / Sénior de mercadeo y ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional de mercadeo, administración de Empresas Turísticas y Hoteleras o carreras afines a diseño gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar a cabo los procesos de diagnóstico e interventoría organizacional en el área de mercadeo y ventas. ▪ Formular y ejecutar estrategias de fidelización del cliente 	<p>Contrato por labor o proyecto realizado</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional con especialización en herramientas tecnológicas y mercadotecnia ▪ Consultor Junior: debe tener experiencia en el área de formación como mínimo de 1 año. ▪ Consultor Sénior: debe tener experiencia mínima en el área de formación de 3 años. ▪ Experiencia de 3 años en el sector hotelero. ▪ Experiencia en marketing turístico y hotelero 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular y ejecutar las actividades, sistemas y procesos de mejoramiento necesarios para la empresa cliente en el área de mercadeo y ventas. ▪ Prestar un servicio basado en la cultura del servicio y aplicar durante el mismo, el sistema de calidad planteado en la firma consultora. ▪ Formular y llevar a cabo indicadores de marketing que reflejen la satisfacción del cliente y la fidelización de los mismos. 	
<p>Consultor Junior / Sénior de gestión sostenible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional de administración de Empresas Turísticas y Hoteleras o carreras afines a ecología e ingeniería ambiental ▪ Profesional con especialización en sostenibilidad ▪ Consultor Junior: debe tener experiencia en el área de formación como mínimo de 1 año. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar a cabo los procesos de diagnóstico e interventoría organizacional, teniendo en cuenta los pilares de la sostenibilidad. ▪ Formular y ejecutar las actividades, estrategias y procesos de mejoramiento necesarios para la empresa ▪ Formulación y ejecución de proyectos 	<p>Contrato por labor o proyecto realizado</p>

	<ul style="list-style-type: none">▪ Consultor Sénior: debe tener experiencia mínima en el área de formación de 3 años.▪ Experiencia de 3 años en el sector hotelero.▪ Experiencia en proyectos e innovación sostenible	<ul style="list-style-type: none">▪ Realizar informes de gestión que consoliden los resultados globales en torno a los pilares	
--	--	--	--

<p>Consultor Junior / Sénior de operaciones, calidad y recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional de administración de empresas turísticas y hoteleras, con especialización en el área de formación. ▪ Consultor Junior: debe tener experiencia en el área de formación como mínimo de 1 año. ▪ Consultor Sénior: debe tener experiencia mínima en el área de formación de 3 años. ▪ Conocimientos de gestión de personal en el sector hotelero 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar a cabo los procesos de diagnóstico e interventoría organizacional en las áreas de operación y servicio al cliente. ▪ Formular y ejecutar las actividades, estrategias y procesos de mejoramiento necesarios para la empresa del cliente en áreas operativas y de servicio. ▪ Prestar un servicio basado en la cultura del servicio y aplicar durante el mismo, el sistema de calidad planteado en la firma consultora. ▪ Realizar informes de gestión acorde a las áreas de desempeño. ▪ Llevar a cabo jornadas de capacitación del grupo consultor y hacer un diagnóstico y resultados del mismo 	<p>Contrato por labor o proyecto realizado</p>
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia, 2018.

Tabla 14
Plan de medios

Objetivo de comunicación	Canal a utilizar	Población	Mensaje
Dar a conocer la empresa y sus servicios	Directo (emailing, correo, página web, Facebook, brochures, conferencias, ferias, exposiciones, publicidad gráfica y digital en páginas oficiales del sector)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmento de mercado ▪ Competencia ▪ Clientes potenciales ▪ Aliados estratégicos 	Satisfacción de necesidades y beneficios al adquirir los servicios
Comunicar la oferta de valor			Atributos y ventajas competitivas de la firma
Posicionar la marca			Factores diferenciadores y concepto superior de hotelería

Fuente: elaboración propia, 2018

Tabla 15

Planilla de trabajo: Sustainable Consulting Group SAS

PLANILLA DE TRABAJO: SUSTAINABLE CONSULTING GROUP SAS		
FECHA NOTIFICACIÓN DEL COMETIDO		Cometido No.
Cliente		
Dirección		Teléfono
Contacto principal		
Facturado a		
Tipo de cometido <input type="checkbox"/> Asesoría en sostenibilidad <input type="checkbox"/> Auditoría e informe de gestión <input type="checkbox"/> Acompañamiento empresarial <input type="checkbox"/> Entrenamientos <input type="checkbox"/> Otras actividades (Especifíquense a continuación)		
Honorarios		Instrucciones especiales de facturación y horas adicionales
Gastos reembolsables por el cliente		
Funciones de ejecución		
Consultores encargados de la ejecución		
Consultor encargado de estudio o supervisor		
Fecha de iniciación	Duración prevista	Fecha de terminación
Sesiones de información y condiciones especiales		Otras observaciones
Fecha	Emitida por	Firma

Nota: Elaboración propia, basado en Kubr, 2015, p. 667

Tabla 16
Indicadores y medición de impacto del servicio

INDICADOR	MEDICIÓN
Indicador de porcentaje	<p>Mide el valor relativo de una cifra con respecto a otra a la cual se le atribuye el valor del cien por ciento.</p> <p>Ejemplo: calificación obtenida del servicio / calificación máxima esperada * 100%</p>
Indicador de eficiencia	<p>Mide si se logra o no cumplir un resultado en un tiempo determinado.</p> <p>Ejemplo: la entrega de un informe de gestión se debe entregar en un plazo o en un determinado tiempo (la meta es entregarlo antes del día 10 de cada mes), sí se entregó el día 9 (sí cumplió), por el contrario, sí se entregó el día 11 (no cumplió).</p>
Indicador de verificación	<p>Cuya medición se toma con cierta periodicidad en el tiempo y se lleva a una carta de control gráfica que muestra el comportamiento en el tiempo y cuál es la tendencia de ese comportamiento.</p> <p>Ejemplo: se mide bimestralmente cuantas empresas han obtenido beneficios a partir del servicio de consultoría.</p>
Indicador balanceado desde la perspectiva de innovación o aprendizaje	<p>Permite verificar que tanto crece la organización en conocimiento a través de las personas que lo conforman y se puede medir el nivel de competencias alcanzadas para los requerimientos de cada cargo.</p>

Nota: elaboración propia, 2020.

Tabla 21

Microlocalización del proyecto

Factores de localización	Ponderación del factor (%)	Quinta Paredes - Av. El dorado/carr. 70	Chapinero - Calle 78	Usaquén - Calle 116
Medios y costos de transporte	20%	3	4	3
Cercanía al mercado	25%	2	4	3
Seguridad pública	10%	4	2	4
Comunicaciones	10%	4	5	4
Disponibilidad de servicios públicos y otros	20%	5	5	5
Disponibilidad y costo de M.O.	15%	3	4	3
	100%			

Factores de localización	Ponderación del factor (%)	Quinta Paredes	Chapinero	Usaquén
Medios y costos de transporte	20%	60%	80%	60%
Cercanía al mercado	25%	50%	100%	75%
Seguridad pública	10%	40%	20%	40%
Comunicaciones	10%	40%	50%	40%
Disponibilidad de servicios públicos y otros	20%	100%	100%	100%
Disponibilidad y costo de M.O.	15%	45%	60%	45%
Total	100%	335%	410%	360%

Fuente: elaboración propia, 2020.

Tabla 27

Nómina y prestaciones sociales

Nombre	Cargo	Sueldo	Días	DEVENGADOS		
				Básico	Aux. Transporte	Total Devengado Anual
DANIELA NÚÑEZ	Director General	\$ 2.000.000,00	360	24.000.000,00	\$ -	\$ 24.000.000,00
TOTALES		\$ 2.000.000,00	360,00	\$ 24.000.000,00	\$ -	\$ 24.000.000,00

DEDUCIDOS			
Salud Anual	Pensión Anual	Retefuente	Total Deducido Anual
\$ 3.000.000	\$ 3.840.000		\$ 6.840.000
\$ 3.000.000	\$ 3.840.000	\$ -	\$ 6.840.000

PRESTACIONES					NETO PAGADO
Vacaciones Anual	Primas Anual	Cesantías	INT CESANTIAS	Total Prestaciones	
\$ 1.000.800	\$ 1.999.200	\$ 1.999.200	\$ 239.904	\$ 5.239.104	\$ 22.399.104,00
					\$ -
					\$ -
					\$ -
\$ 1.000.800	\$ 1.999.200	\$ 1.999.200		\$ 4.999.200	\$ 22.399.104,00

Sueldo neto	Salud Mensual	Pensión Mensual	Salario Real Mensual
\$ 2.000.000	\$ 250.000	\$ 320.000	\$ 2.570.000

Fuente: elaboración propia, 2021.

Figuras



Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://es.unesco.org/sdgs>

Introducción a la entrevista

Buenos días Señor/a,

Mi nombre es Daniela Núñez, vengo en representación de la Universidad Externado de Colombia de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Actualmente, me encuentro realizando una investigación para un “Plan de negocios para una empresa de consultoría en gestión sostenible para hoteles”. Para cumplir con los objetivos de la investigación, estoy llevando a cabo un análisis del sector hotelero en Bogotá y considero que usted es un referente importante en el sector. El objetivo de esta visita, es realizarle algunas preguntas que permitan analizar cómo está la industria en la implementación de prácticas sostenibles y de esta forma, sus respuestas nos permitirán evaluar la disposición del mercado para adquirir servicios de consultoría.

El tiempo de la entrevista oscilará entre 20 y 30 minutos, por lo cual se recomienda tener esa disponibilidad de tiempo para mayor profundidad en la entrevista. Toda la información suministrada por el entrevistado será de total confidencialidad para la investigación.

Nombre entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

Tamaño del hotel (Nº de habitaciones): _____

Objetivo 1: Determinar el nivel de conocimiento que tiene el sector hotelero sobre la gestión sostenible.

VARIABLE A EVALUAR	PREGUNTAS
Asociaciones: Conocer las asociaciones existentes hacia el tema	¿Al hablar de sostenibilidad que es lo primero que viene a su mente?
Nivel de Conocimiento: Conocimiento de las prácticas sostenibles en establecimientos de alojamiento	Quisiera que me indicara en lo que respecta al sector hotelero: <ul style="list-style-type: none">¿Qué es la gestión sostenible?¿Conoce la diferencia entre gestión ambiental y gestión sostenible? ¿Cuál es la diferencia?

Objetivo 2: Determinar cuántas organizaciones están implementando una gestión sostenible en su propuesta de valor y conocer cuál es la propuesta de sostenibilidad que utiliza el sector hotelero

VARIABLE A EVALUAR	PREGUNTAS
Atributos de Responsabilidad Social Empresarial: Identificar los atributos por los cuales escogió implementar prácticas sostenibles e identificar cómo influye su implementación	Quisiera que me indicara en lo que respecta al hotel: <ul style="list-style-type: none">¿El hotel ha implementado en su estrategia organizacional la gestión sostenible? Si la respuesta es sí, ¿qué aspectos abarca la implementación de la gestión sostenible en su organización? Si la respuesta es no, explíqueme el por qué¿De qué manera se ha implementado la gestión sostenible? Y podría decirme si, ¿Ha visto resultados positivos o negativos en su ejecución?
Nivel de Conocimiento: Conocimiento de las prácticas sostenibles que se han implementado dentro de la organización y sus beneficios o debilidades	¿Cree usted que al implementar buenas prácticas empresariales en su organización, pueda traer ventajas competitivas en su segmento de mercado? Justifique su respuesta, ya sea Si/No ¿Por qué?

Activar Wir

Objetivo 3: Determinar cuántas organizaciones realizan reportes de sostenibilidad empresarial y cuál es su metodología

VARIABLE A EVALUAR	PREGUNTAS
Atributos de diseño de reportes sostenibles: Identificar la disposición del hotel para realizar informes de sus prácticas	Me podría contar si: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿El hotel realiza informes de gestión sostenible? Justificar su respuesta Si/No ¿Por qué? ▪ Para la realización de reportes de sostenibilidad, ¿contratan alguna empresa consultora que audite la empresa o la empresa se encarga de realizar el reporte? ¿Cada cuánto tiempo realizan los informes?
Nivel de Conocimiento: Conocimiento de las herramientas o metodologías para la realización de reportes sostenibles	Me podría decir: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles herramientas tienen en cuenta para la realización de sus informes de sostenibilidad? ¿Y por qué utilizan esa herramienta? ▪ ¿Qué criterios o indicadores tienen en cuenta para la realización de sus informes de sostenibilidad?
Atributo de Responsabilidad Social Corporativa: Identificar la motivación para implementar prácticas sostenibles	Para usted, ¿qué beneficios u oportunidades puede tener el hotel, teniendo presente la Responsabilidad Social Corporativa dentro de su cadena de valor?

Objetivo 4: Determinar el nivel de conocimiento que tienen sobre empresas de consultoría sostenibles

VARIABLE A EVALUAR	PREGUNTAS
Asociaciones: Conocer las asociaciones existentes hacia el tema	¿Al hablar de empresas de consultoría que es lo primero que viene a su mente?
Nivel de contrataciones: Conocer el porcentaje de contrataciones a empresas de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Ha contratado alguna vez un servicio de consultoría para su organización? Justifique su respuesta Si/no ¿Por qué?

Objetivo 5: Descubrir las necesidades y expectativas que tienen los clientes al momento de adquirir un servicio ideal de consultoría en gestión sostenible

VARIABLE A EVALUAR	PREGUNTAS
Nivel de necesidad: Indagar las necesidades existentes hacia la contratación de un servicio de consultoría ideal.	Teniendo presente posibles problemáticas que tiene el hotel en su operación: ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa de consultoría en gestión sostenible, para alguno de estos servicios? Justifique su respuesta Si/No ¿Por qué? A. Llevar a cabo asesorías B. Realizar auditorías y acompañamiento empresarial C. Desarrollar entrenamientos D. Realizar proyectos y capacitación del personal

Objetivo 6: Determinar los atributos relevantes a la hora de hablar de calidad de servicio

VARIABLE A EVALUAR	PREGUNTAS
Atributos de la calidad del servicio: Determinar los atributos relevantes al hablar de calidad del servicio	De los siguientes atributos ¿cuáles consideraría al momento de contratar un servicio de consultoría? A. Experiencia B. Costos C. Perfil y reconocimiento de la firma D. Personal de la firma E. Servicio al cliente

Objetivo 7: Determinar el precio ideal del servicio que están dispuestos a pagar las empresas por servicios de consultoría y los medios de pago que se acomodan mejor para los clientes

VARIABLE A EVALUAR	PREGUNTAS
Nivel de pago: Conocer el mejor medio de pago para la contratación de servicios de consultoría	Teniendo presente el/los servicios que desearía adquirir: ¿Cómo estaría dispuesto a pagar? A. De contado B. A crédito C. Pagos parciales
Atributo de precio: Determinar cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio de consultoría	¿Cuál sería la tarifa por hora que estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría en gestión sostenible? A. Menos de \$100.000 B. \$100.000 y \$ 150.000 C. Entre \$160.000 y 200.000 D. Más de \$200.000 E. Otro

Figura 7. Modelo de entrevista semiestructurada. Elaborado por la investigadora con base en “Cartilla de conceptos y aplicaciones para comprender y aprehender procesos de planeación estratégica mediante la herramienta D.O.F.A.” de Rodrigo Machado.



Figura 9. Cadena de valor SCG S.A.S. Elaborado por la investigadora con base en el conjunto de actividades y procesos transversales que conforman y hacen posible el servicio de consultoría en el sector hotelero.

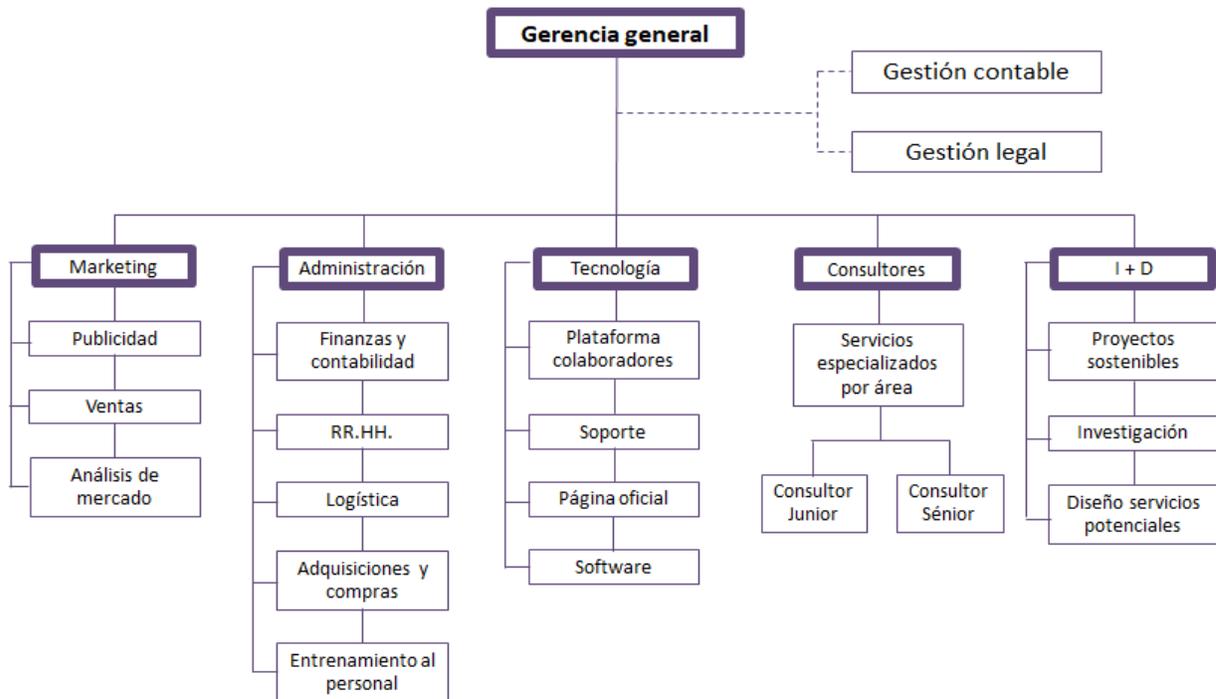


Figura 10. Organigrama funcional del grupo consultor. Elaborado por la investigadora con base en el organigrama que se quiere establecer en el mediano plazo para la empresa.



Figura 14. Estrategias de promoción. Elaborado por la investigadora con base en el fortalecimiento de las relaciones con el cliente y ofrecer un servicio diferencial.

Política de descuento	
Margen	30%
Descuento	10%
X	1,5

Figura 15. Política de descuento. Elaborado por la investigadora con base en el fortalecimiento de las relaciones con el cliente, a través de la implementación de la política de descuento en su estrategia “Reward sustainable”.

Días pendientes de vencimiento	Margen	Tasa de descuento	X
8	80%	10%	1,14
15	80%	15%	1,23

Figura 16. Descuento por pronto pago. Elaborado por la investigadora con base en el fortalecimiento de las relaciones con el cliente, a través de la implementación de la política de descuento por pronto pago.

Recursos claves	Componentes
R. Talento humano	Este recurso representa el valor diferenciador que le vamos a presentar al cliente, ya que la selección del personal va a estar regida por las competencias y conocimientos específicos que tengan los consultores en torno a la gestión sostenible. De igual forma, se tiene en cuenta la formación académica y la experiencia de los consultores en el sector hotelero.
R. Físicos	Son los activos físicos que permiten desarrollar la operación. Para la consultora es importante encontrar proveedores que cumplan los estándares requeridos para la dotación de recursos como papelería, escritorios, computadores, sillas y la instalación.
R. Intelectuales	Se requiere para este aspecto personal idóneo con experiencia para el desarrollo de marca, estructuración del portafolio de servicios, manejo de base de datos y manejo de sistemas operativos. Como también, proveedores
R. Financieros	Este recurso nos brinda solidez inicial para comenzar a operar la consultora. Para ello, se va a contar con un capital inicial, se va a tener un financiamiento bancario y por otro lado, se va a tener en cuenta alianzas estratégicas con inversionistas, empresas consultoras y empresas que certifican en temas de gestión sostenible.
R. Tecnológicos	Permite a la empresa brindar opciones innovadoras para desenvolverse mejor laboralmente y facilitar la comunicación entre empresa-cliente y empresa-equipo consultor. Los recursos vitales, van a ser redes de trabajo de consultores independientes (co-working), plataformas digitales, dispositivos (celulares), mercadotecnia, canal de venta y soporte (software).

Figura 18. Recursos claves. Elaborado por la investigadora con base en los componentes necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial.

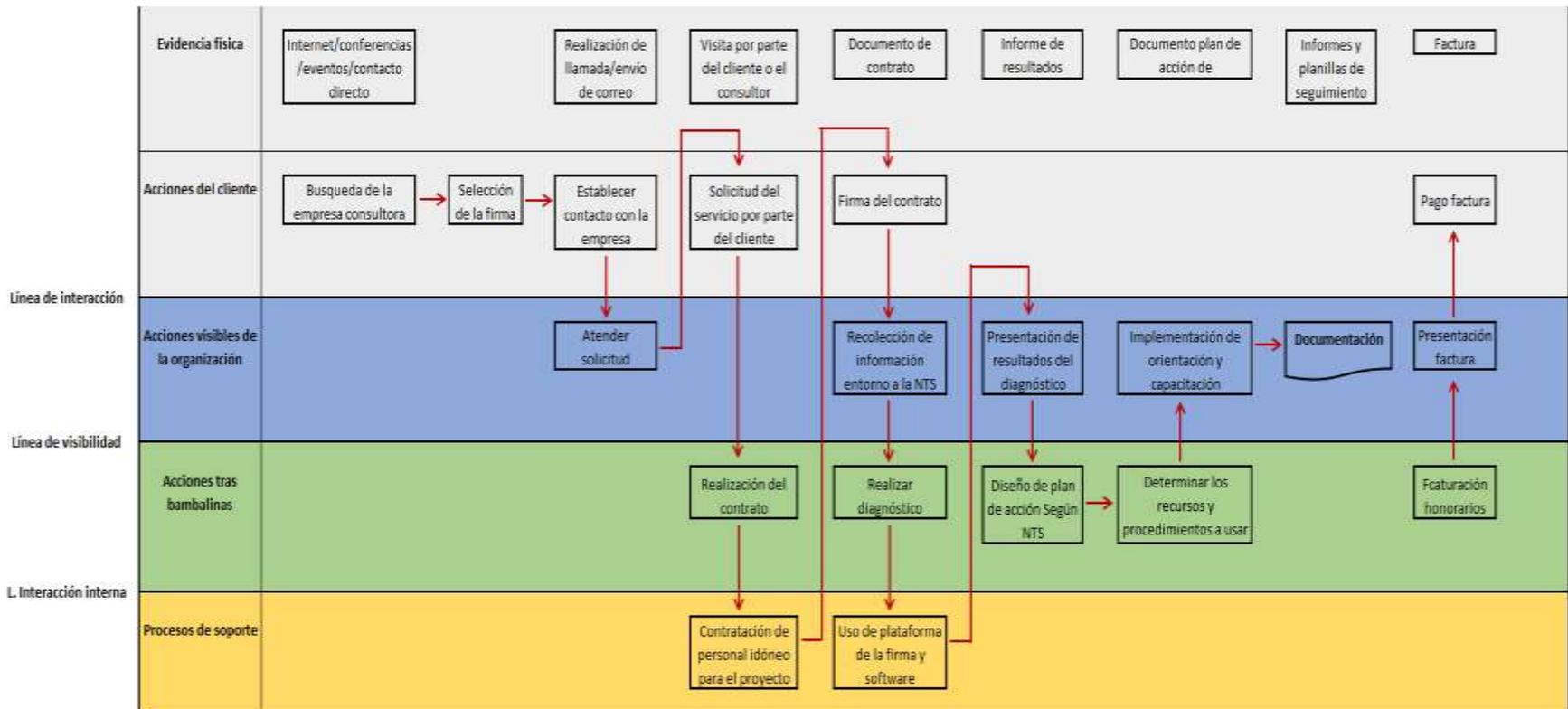


Figura 19. Blueprint del servicio de asesorías acorde a la NTS. Elaborado por la investigadora con base en los datos obtenidos en la investigación de mercado y en las necesidades del cliente.

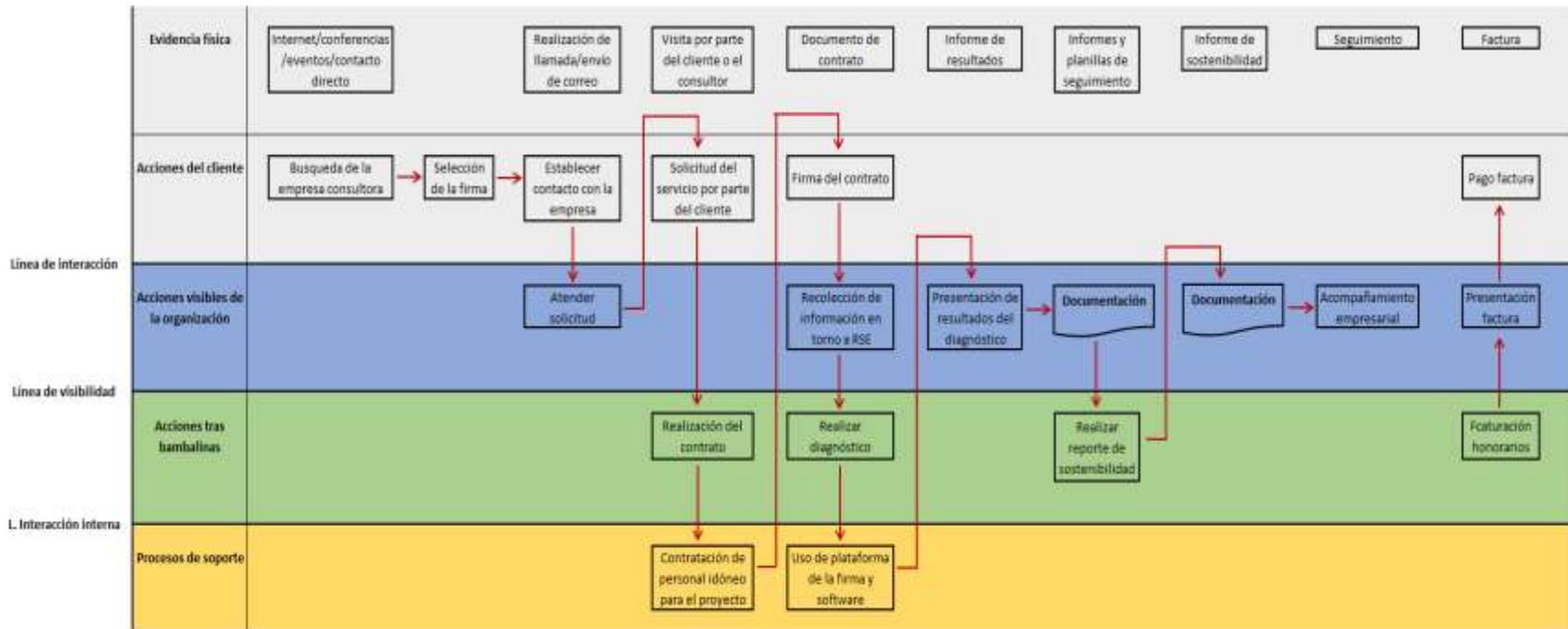


Figura 20. Blueprint servicio de auditorías y ejecución de informes sostenibles. Elaborado por la investigadora con base en los datos obtenidos en la investigación de mercado y en las necesidades del cliente.

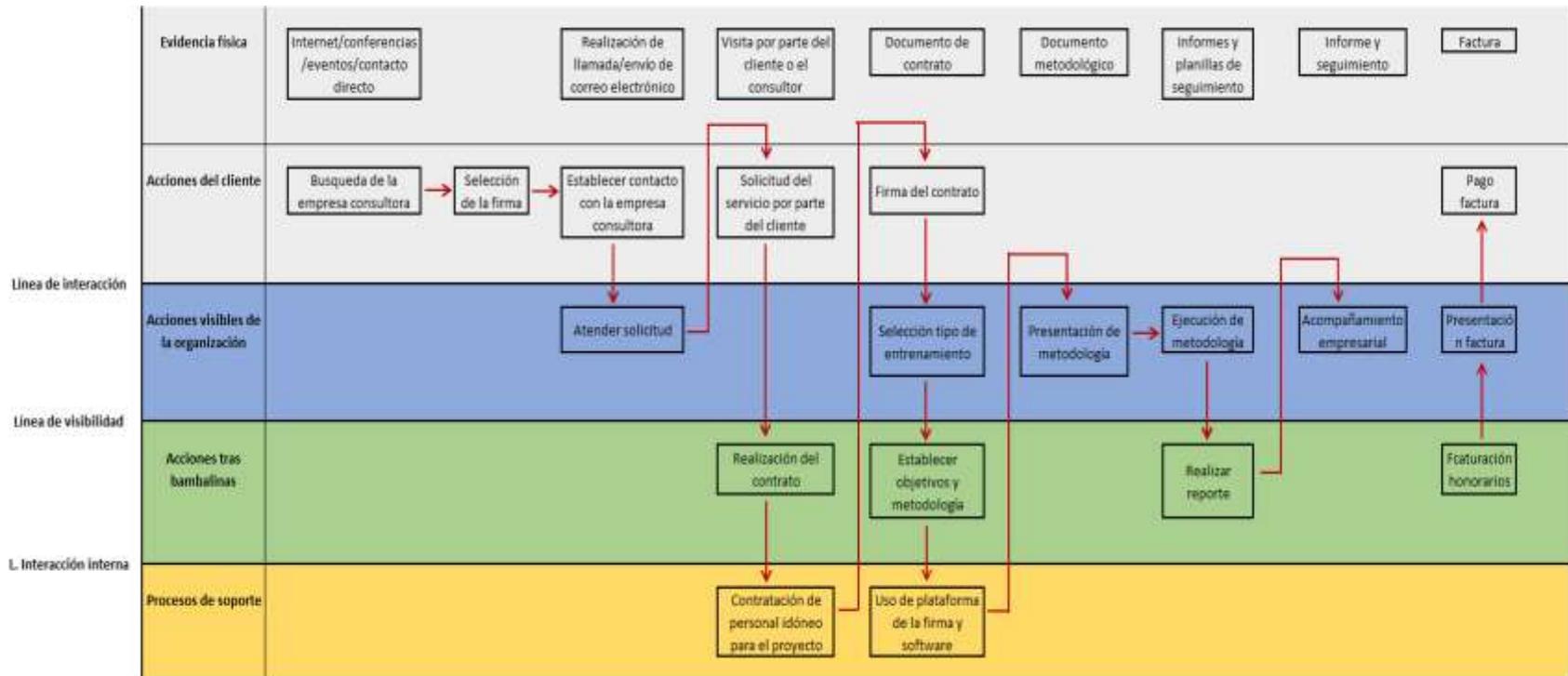


Figura 21. Blueprint servicio de gestión de entrenamientos. Elaborado por la investigadora con base en los datos obtenidos en la investigación de mercado y en las necesidades del cliente.

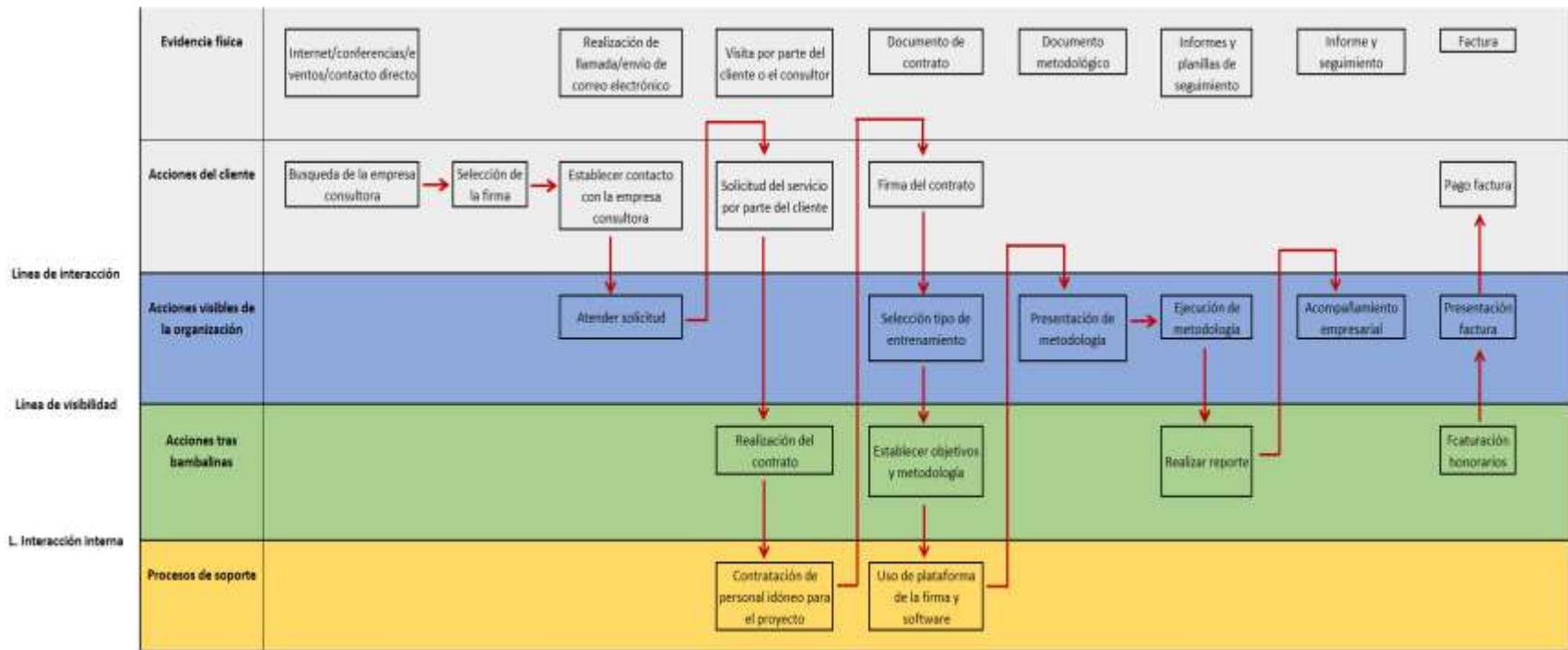


Figura 22. Blueprint servicio de gestión de proyectos. Elaborado por la investigadora con base en los datos obtenidos en la investigación de mercado y en las necesidades del cliente.

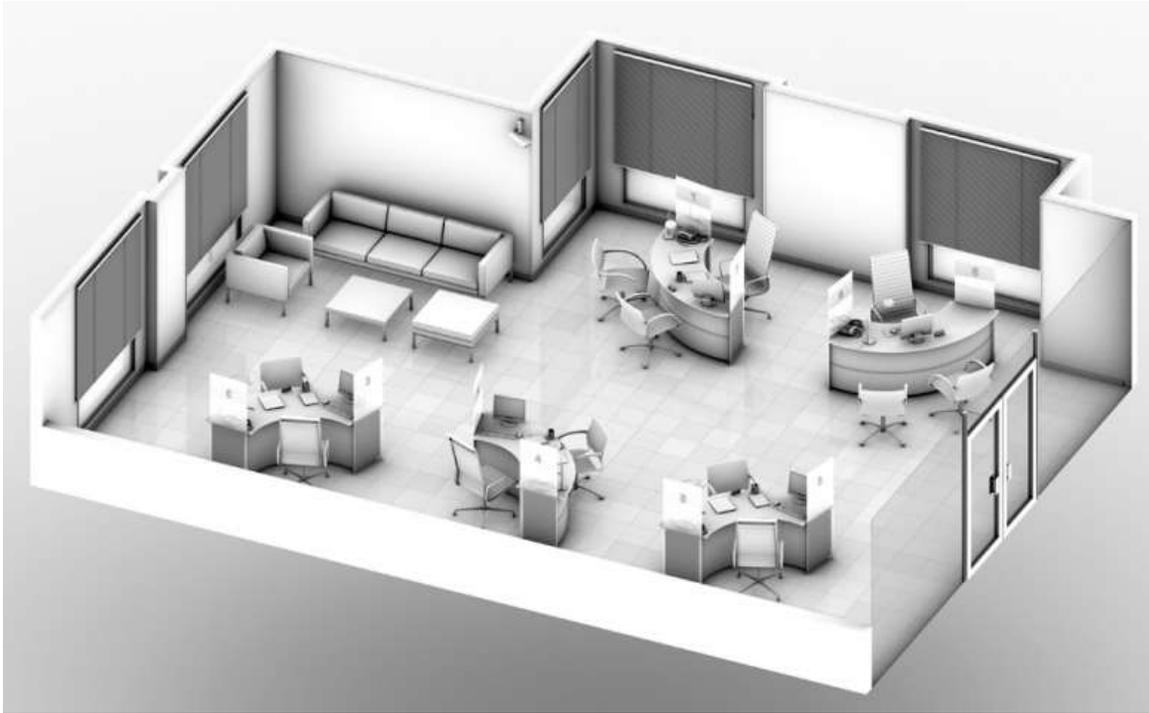


Figura 23. Diagrama de distribución de planta. Recuperado de <https://www.google.com.co/search?hl=es-419&tbn=isch&q=>

<u>Año cero</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	<u>Año 1</u>
<u>Estructuración completa servicio 1</u>	x	x											
<u>Estructuración completa servicio 2</u>			x										
<u>Estructuración completa servicio 3</u>				x									
<u>Estructuración completa servicio 4</u>				x									
<u>Diseño de página web consultoría</u>									x	x			
<u>Diseño de redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn)</u>						x	x						
<u>Diseño de brochure corporativo</u>								x					
<u>Estrategias de difusión y comercialización</u>						x	x						
<u>Base de datos (clientes, asociaciones y consultores independientes)</u>										x	x	x	
<u>Evaluación de métodos de promoción</u>					x								
<u>Implementación consultora</u>													x

Figura 28. Cronograma general año cero. Elaborado por la investigadora con base en la estructuración elegida para el plan de negocios.

