

Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa De Catering Sostenible E Inclusiva En

Bucaramanga: GS24 KATHERING.

Karen Julieth Cruz Fernández

Trabajo De Grado Para Optar Por Titulo De Ingeniera Industrial

Director

Jose Joaquin Alzate Marin

Magister En Administración De Empresas

Universidad Industrial De Santander

Facultad De Ingenierias Fisiomecanicas

Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales

Bucaramanga

2026

DEDICATORIA

Agradezco a Dios que me dio las herramientas y fuerzas necesarias para culminar mi carrera, solo Él conoce en profundidad lo difícil que fue este camino y las batallas que tuve que librar en silencio para llegar hasta este punto; su fortaleza fue mi único sustento en los momentos donde las fuerzas parecían agotarse. A mi abuela María Leonor, quien no pudo estar presente físicamente para verme alcanzar este sueño, pero a quien agradezco con el alma por su resistencia y por ese amor tan grande que le permitió acompañar y celebrar los grados de mis dos hermanos mayores, dejándome un legado de perseverancia que me guio hasta el final.

A mi madre Blanca Nelcy Fernandez, por convertirse en un apoyo constante y por ser esa voz de aliento que no me permitió desistir de esta batalla cuando el cansancio me nublabla la vista; gracias por creer en mi capacidad y por sostenerme en cada paso. De igual manera, a mi padre Juan Carlos Cruz, por brindarme su apoyo incondicional desde el inicio hasta el último día, manteniendo siempre una fe inquebrantable en mí que se convirtió en mi mayor seguridad para concluir este proceso.

A mi novio y compañero de vida, Nestor Dayan Gil, quien siempre ha creído en mí incluso cuando yo titubeaba, gracias por defenderme y amarme a pesar de lo explosiva que suelo llegar a ser. Por ser mi calma en medio de esta tormenta mi fuerza en los momentos de debilidad y mi serenidad entre tanto ruido.

Finalmente, a todos aquellos amigos que me apoyaron y estuvieron presentes en este proceso, 'ayudándome y obligándome a levantarme a estudiar y hacer trabajos'; a quienes siempre me decían: 'Ay Karen, deja la pereza' o 'Mor, levántate a clase de 6 a. m.', gracias por no dejarme desistir.

Al final somos una mezcla de todas las personas que han sido parte de nuestro camino. Me alegra saber que algunas de ellas son parte de quien soy hoy.

Tabla de contenido

Introducción general	15
Antecedentes	15
Justificación	17
Planteamiento del problema.....	18
Objetivos	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Metodología	21
Tipo de Investigación.....	21
Enfoque metodológico	22
Diseño de Investigación.....	22
Técnicas e Instrumentos.....	22
Análisis de la información	23
1. Descripción de la idea de negocio	23
1.1. Nombre del emprendimiento	23
1.2. Pilares fundamentales	23
1.2.1. Misión.....	23
1.2.2. Visión	23
1.2.3. Valores corporativos.....	24

1.3. Propuesta de valor.....	24
1.4. Modelo de negocio.....	25
1.5. Eslogan.....	27
2. Análisis estratégico	28
2.1. Análisis Pestel	28
2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	29
2.3. Análisis DOFA	31
2.4. Estrategias FO, FA, DO, DA	32
3. Estudio de mercado.....	33
3.1. Segmento de clientes y público objetivo	33
3.2. Tendencias de Consumo.....	34
3.3. Competencia directa e indirecta.....	36
3.4. Canales de venta y promoción	38
3.5. Conclusiones del estudio de mercado	40
3.6. Encuesta aplicada.....	41
4. Estudio técnico / operativo.....	43
4.1. Modelo de operación virtual	43
4.2. Procesos de prestación del servicio.....	45
4.3. Gestión de proveedores.....	49
4.4. Plataformas digitales usadas	50

5. Estudio organizacional.....	52
5.1. Estructura organizacional.....	52
5.2. Descripción de cargos y funciones	53
5.3. Cultura organizacional	56
5.3.1. Misión compartida.	56
5.3.2. Valores fundamentales	56
5.3.3. Comunicación horizontal	57
5.3.4. Cultura de impacto.....	57
6. Estudio financiero	58
6.1. Capital inicial estimado.....	58
6.2. Fuentes de financiación.....	59
6.3. Costos fijos y variables	60
6.4. Proyección de ingresos	61
6.5. Flujo de caja a 12 meses o más.....	64
6.6. Punto de equilibrio.....	65
6.7. Escenarios	66
6.8. Análisis de rentabilidad.....	69
6.8.1. Margen neto.	69
6.8.2. Retorno sobre la inversión – ROI	70
6.8.3. Tasa interna de Retorno.....	70

PLAN DE NEGOCIOS GS24 KATERING	7
6.8.4. Valor presente neto.....	71
7. Impacto social y ambiental	71
7.1. Empleabilidad e inclusión.....	71
7.1.1. Generación de empleos a través de alianzas y tercerización responsable.	71
7.1.2. Inclusión de poblaciones vulnerables	72
7.1.3. Empoderamiento económico local.....	72
7.2. Compra local y apoyo a productores rurales.....	73
7.3. Reducción de residuos y uso de biodegradables.....	73
7.4. Educación alimentaria.....	75
7.5. Indicadores de impacto	77
8. Plan de implementación.....	80
8.1. Cronograma de actividades.....	80
8.2. Presupuesto detallado de inversión inicial.....	83
8.3. Plan de evaluación y seguimiento.....	86
9. Conclusiones y recomendaciones	90
9.1. Conclusiones	90
9.2. Recomendaciones	90
Referencias Bibliográficas	92
Apéndices.....	100
Apéndice A. Formato de encuesta.	100

Apéndice B. Resultados por pregunta..... 103

Lista de figuras

Figura 1. Modelo CANVAS	24
Figura 2. Pestel de GS24-KATERING	26
Figura 3. Análisis de las 5 Fuerzas Porter.	27
Figura 4. Análisis DOFA	28
Figura 5. Estrategias DOFA	30
Figura 6. Resultados de encuesta aplicada	40
Figura 7. Diagrama de procesos	44
Figura 8. Encuesta de satisfacción	46
Figura 9. Organigrama GS24-KATERING	51
Figura 10. Flujo de caja proyectado GS24-KATERING	62

Lista de tablas

Tabla 1. Capital Inicial estimado GS24-KATERING	57
Tabla 2. Costos fijos y variables	59
Tabla 3. Proyección mensual de ingresos bruto	60
Tabla 4. Proyección mensual de ingresos netos margen de contribución del 25	61
Tabla 5. Proyección de ingresos anuales	61
Tabla 6. Indicadores clave por escenario	66
Tabla 7. Tabla de indicadores	77
Tabla 8. Cronograma de actividad	78
Tabla 9. Presupuesto detallado GS24-KATERING	80

Lista de ecuaciones

Ecuación 1. Punto de equilibrio en Ventas para GS24-KATERING	63
Ecuación 2. Eventos necesarios al mes	63
Ecuación 3. ROI de 5 años	68

Lista de apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta.	96
Apéndice B. Resultados por pregunta.	99

Resumen

Título: Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa De Catering Sostenible E Inclusiva En Bucaramanga: GS24 KATHERING.

Autor: Karen Julieth Cruz Fernández

Palabras clave: Catering sostenible, inclusión social, plan de negocios, economía circular, gastronomía regional, modelo de operación virtual, Bucaramanga, sostenibilidad ambiental.

Descripción:

GS24 KATERING es una empresa de catering sostenible e inclusiva ubicada en Bucaramanga, orientada a la atención de eventos sociales, académicos y corporativos mediante un modelo de operación virtual. La propuesta funciona a través de una red de proveedores locales, aliados gastronómicos y servicios tercerizados, sin requerir una sede física propia, lo que permite reducir costos fijos y mantener una estructura flexible. Su enfoque principal consiste en ofrecer experiencias alimentarias personalizadas, con empaques biodegradables, insumos regionales y prácticas que disminuyen el impacto ambiental.

La empresa se dirige a clientes que valoran la rapidez, la personalización, el compromiso ético y la responsabilidad social. A través de alianzas con proveedores locales, transporte a pequeña escala, educación alimentaria y participación de poblaciones vulnerables, el proyecto busca dinamizar la economía del área metropolitana, fortalecer la gastronomía santandereana, generar empleos dignos y promover una cultura de consumo más consciente.

El plan de negocios proyecta una inversión inicial de \$10.550.000, un punto de equilibrio de \$5.800.000 mensuales, equivalente a dos eventos promedio por mes, y una utilidad neta estimada de \$42.000.000 anuales en el escenario moderado. Los resultados evidencian que el modelo es viable, escalable y coherente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con potencial de replicarse en otras ciudades intermedias.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: José Joaquín Alzaite Marín, Magíster en Administración de Empresas.

Abstract

Title: Business Plan for the Creation of a Sustainable and Inclusive Catering Company in Bucaramanga: GS24 KATHERING.

Author: Karen Julieth Cruz Fernández

Keywords: Sustainable catering, social inclusion, business plan, circular economy, regional gastronomy, virtual operating model, Bucaramanga, environmental sustainability.

Description:

GS24 KATERING is a sustainable and inclusive catering company based in Bucaramanga, designed to serve social, academic, and corporate events through a virtual operating model. The proposal works through a network of local suppliers, gastronomic partners, and outsourced services, without requiring its own physical facility, which helps reduce fixed costs and maintain a flexible structure. Its main focus is to offer personalized food experiences using biodegradable packaging, regional ingredients, and practices aimed at reducing environmental impact.

The company targets clients who value speed, customization, ethical commitment, and social responsibility. Through partnerships with local suppliers, small-scale transportation, healthy eating education, and the participation of vulnerable populations, the project seeks to strengthen the economy of the metropolitan area, promote Santander's regional gastronomy, generate decent jobs, and encourage a more conscious culture of consumption.

The business plan projects an initial investment of \$10,550,000 COP, a break-even point of \$5,800,000 COP per month, equivalent to an average of two events per month, and an estimated net profit of \$42,000,000 COP per year under the moderate scenario. The results show that the model is viable, scalable, and consistent with the Sustainable Development Goals (SDGs), with the potential to be replicated in other intermediate cities.

* Bachelor thesis

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: José Joaquín Alzaité Marín, Magíster en Administración de Empresas.

Introducción general

Antecedentes

En las últimas décadas la industria del servicio de alimentación en América Latina, pero en especial en Colombia ha tenido diferentes transformaciones que responden a dinámicas tecnológicas y económicas y además a nuevas sensibilidades ambientales y culturales. Este proceso se ha visto en aumento por diferentes cambios en el hábito del consumo, debido a que se ha empezado a identificar la gastronomía como una forma de expresión cultural e identidad, tanto que han surgido consumidores urbanos más exigentes, informados y socialmente comprometidos. Como destacan Sabaté y Fernández (2021), la gastronomía de hoy en día no solo es un alimento sino también representa memorias, ideologías e incluso territorios, obligando a que todas las personas del sector gastronómico reorganicen sus fundamentos éticos y operativos.

En Colombia el sector de los alimentos ha pasado por varios procesos diversificando el sector a través de diferentes formatos como restaurantes temáticos, cocinas ocultas, comida gourmet y mucho más. Pero en este caso lo más importante; un auge en servicio de catering como una solución práctica, experiencial y logística para eventos de todo tipo. Como una ciudad mediana en crecimiento, Bucaramanga tiene una escena gastronómica creciente; sin embargo, muchos restaurantes replican modelos tradicionales estandarizados en sus menús, utilizan productos importados y presentan una subcontratación inadecuada de servicios. Una investigación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el año 2022 ha demostrado que esto es una realidad y resaltó que son necesarias prepuestas que sean innovadoras, sostenibles e inclusivas porque es supremamente necesario tener en cuenta el mercado local.

El catering no es solo un servicio alimenticio, sino que se ha convertido en una experiencia basada en cultura y hospitalidad, ha demostrado que su funcionamiento puede ser tan adaptable teniendo en cuenta que se ha salido de una era de pandemia. La crisis sanitaria que se desató por la pandemia de COVID-19 no solo cambió protocolos de seguridad y patrones de consumo, sino que también aceleró el uso continuo de tecnologías digitales, el interés en la alimentación y las economías sostenibles y colaborativas con el medio ambiente. Teniendo en cuenta esto, se normalizó la virtualidad en la mayoría de los proyectos consolidando muchos proyectos que no tenían estimados trabajar en virtualidad a hoy en día hacerlo. Según López y Jiménez (2020) este fenómeno ha cambiado la definición de un negocio gastronómico y ha desplazado la atención a un producto alimenticio de mucho valor social.

Ahora bien, dentro de este marco surgió GS24-KATERING, una idea de negocio que integra los diferentes pilares de sostenibilidad, identidad e inclusividad de la región en un modelo operativo disruptivo. En cambio, al modelo de catering tradicional que normalmente cuenta con su propia sede, esta iniciativa actúa como un medio que va a conectar clientes con organizadores de eventos, proveedores y chef a través de plataformas digitales. La propuesta de valor entonces es rescatar principalmente recetas tradicionales de Santander modernizándolo y utilizando ingredientes a nivel local y de poco impacto.

Esta idea de emprendimiento está entrelazada con los principios de la economía del bien común que incentiva a los modelos de negocio a que identifiquen que el éxito no solo se mide con beneficios a nivel monetario sino también en términos de contribuir al bienestar colectivo. GS24-KATERING ha tomado esta lógica argumentando que los alimentos pueden ser tomados como un vehículo para transformar el territorio, aportar a la justicia alimentario y fortalecer una rama dentro

de la sociedad, tal como Guzmán y Quintero en el año 2019 dijeron: “Cocinar es una forma de ser ciudadano”.

Por todas las razones mencionadas, se ha evidenciado que GS24-KATERING es más allá que un simple servicio, es un compromiso con el medio ambiente y una respuesta a una buena oportunidad del mercado. Bucaramanga, una ciudad donde existen varias tradiciones culturales, un desarrollo urbano y desafíos basados en desigualdad social, este negocio resulta ser innovador y adecuado porque combina rentabilidad, tecnología, propósito, comunidad, identidad e influencia.

Justificación

Hoy en día iniciar un negocio de comida va más allá de solo ofrecer un menú y un plato, se ha convertido en que se debe entender el acto de cocinar como una forma de intervención social, una manera de cambiar la cotidianidad a través de prácticas que resultan ser ambientalmente responsables, económicamente viables y culturalmente sensibles. En este hilo, GS24-KATERING no es solo una oportunidad de negocio, sino una respuesta integral a un área que requería un modelo alternativo al tradicional enfocado en atención y excelente alimentación.

Bucaramanga es una ciudad que se ha caracterizado por el contraste entre innovación, tradición, urbanidad y desafortunadamente una constante desigualdad, con un mercado que con el pasar de los años ha experimentado una expansión en el área de eventos sociales, corporativos y académicos en los últimos años. Sin embargo, esta expansión no ha ido acompañada de una concientización sobre el modelo actual, como advierten Mora y Delgado (2019) muchos servicios a nivel gastronómico en ciudades de nivel medio replican esquemas repetitivos, subcontratan sin garantías e ignoran la gastronomía local. Ante esta situación, GS24-KATERING propone una solución que elimina esta lógica común trabajando con productos regionales que por ende brindan

oportunidades de empleo a colectivos y reaviva el patrimonio gastronómico de Bucaramanga desde un ideal actualizado y creativo.

Justificar la medida también significa reconocer que ha aumentado la demanda de experiencias alimentarias pidiendo que sean éticas para los consumidores porque la gente ya no solo busca comida, sino que está interesada en saber de dónde viene, quien la prepara, como se produce y en qué condiciones. Según el informe de Consumo Consciente en Colombia (Fedesarrollo, 2021), el 68% de los consumidores urbanos de Colombia está dispuesto a pagar más si los productos garantizan responsabilidad social y ambiental, lo que quiere decir que es una oportunidad de mercado viable donde el foco de la competencia no es el valor sino lo que transmite.

Además, desde la perspectiva a nivel metodológico este proyecto sirve como una especie de base en experiencia enfocada en la sociedad, debido a que permite integrar los procesos que ahora son supremamente importantes; digitalización de las actividades culinarias, una educación sostenible y ecológica, y la economía solidaria. Este emprendimiento en definitiva no es una idea tradicional debido a que es flexible y adaptable a diferentes contextos, escalas y clientes sin perder su esencia.

Por último, ha quedado en evidencia que GS24-KATERING es una estrategia de resistencia cultural dentro de un mundo globalizado dominado por comida rápida sin interés social, este emprendimiento se quiere dedicar a defender el sabor del territorio como patrimonio enfocándose en una acción restaurativa y en un futuro más consciente que procura mantener los sabores tradicionales de la región.

Planteamiento del problema

En una ciudad como Bucaramanga, con diversas tradiciones a nivel culinario y cultural, aunque parezca irónico muchos servicios todavía no operan con un modelo de producción que

cumpla un estándar debido a que no tienen casi conexión local y carecen de conciencia social y ambiental. Lo que demuestra que suelen ser servicios que ignoran aspectos fundamentales como el origen de las materias primas y el impacto en la cadena de valor priorizando las ganancias y la eficiencia operativa. Esto da como resultado una oferta de productos limitada, insensibilidad hacia los nuevos consumidores y una falta de profundidad moral.

Además, existe una clara brecha entre el crecimiento del mercado de eventos y la capacidad de la industria gastronómica para satisfacer esta demanda con productos culturalmente relevantes, ambientalmente sostenibles y socialmente responsables. Muchas empresas de alimentos y bebidas replican esquemas tradicionales que no satisfacen las necesidades de la base de proveedores ni las aspiraciones éticas de los consumidores contemporáneos mostrando así que existe una desconexión con lo que se dice y se hace.

A esto se suma la informalidad estructural que caracteriza a gran parte de la industria, donde la subcontratación no regulada, la falta de estándares integrales de calidad y el reclutamiento precario crean dinámicas desiguales que impactan a mujeres, jóvenes y trabajadores de la economía de masas que no reciben reconocimiento ni mejores condiciones a pesar de ser los motores invisibles del sistema alimentario.

En este contexto, el problema no es sólo económico o tecnológico sino profundamente cultural y social: ¿cómo garantizar una oferta de catering que sea rentable pero también comprometida con la sostenibilidad ambiental, la equidad laboral y el rescate culinario regional? Esta pregunta es el punto de partida de GS24-KATERING, un emprendimiento que nace de la necesidad urgente de crear una alternativa gastronómica más justa, inclusiva y territorializada. El problema no es la falta de demanda, sino la carencia de modelos de servicio que entiendan el

catering no como un producto empaquetado, sino como una experiencia viva, situada y con propósito.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa de catering sostenible e inclusiva en Bucaramanga que articule prácticas responsables con criterios de rentabilidad y proyección comercial.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el entorno socioeconómico y cultural de Bucaramanga en relación con la demanda de servicios de catering responsables.
- Definir la propuesta de valor, modelo de operación y estrategia comercial de la empresa GS24-KATERING, incorporando criterios de sostenibilidad ambiental, inclusión social y rescate gastronómico regional.
- Establecer la viabilidad técnica, organizacional y financiera del negocio a partir de análisis operativos y proyecciones económicas sostenibles.

Metodología

La presente investigación adopta un enfoque mixto con un diseño no experimental permitiendo comprender no solo aspectos cuantificables sino también dinámicas sociales, organizacionales y culturales que subyacen dentro de la propuesta, no es solo un emprendimiento basado en economía sino también como iniciativa socialmente transformadora.

Tipo de Investigación

Desde una perspectiva epistemológica, el estudio está dentro del paradigma empírico-analítico en una dimensión cuantitativa y cualitativa. Es de tipo descriptivo-correlacional pues este tipo tiene a describir los factores del modelo de negocio, en este caso de GS24-KATERING

fortaleciendo y estableciendo relaciones entre variables de sostenibilidad, inclusión, percepción del cliente y operación descentralizada.

Enfoque metodológico

El enfoque mixto combina técnicas cuantitativas como el análisis estadístico de las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor con herramientas de nivel cualitativo como análisis documental y revisión bibliográfica. Este enfoque permite comparar la información y reafirmar la validez del estudio.

Diseño de Investigación

El diseño no experimental es preciso debido a que no se manipulan las variables, sino que se observa el fenómeno en su contexto natural y se recolecta la información con el fin de caracterizar un estado actual de GS24-KATERING como proyecto de negocio en fase de desarrollo.

Técnicas e Instrumentos

Se utilizaron instrumentos como:

- Entrevistas semiestructuradas: principalmente al emprendedor y a actores claves para profundizar en los procesos internos que se desea llegar, las relaciones estratégicas y los factores diferenciadores del modelo.
- Revisión documental: Incluyendo modelos como el CANVAS, la ficha técnica de emprendimiento, materiales audiovisuales e incluso el pitch de presentación que permiten identificar la propuesta de valor y detallar la operación.

- Análisis de datos secundarios: Extraídos de fuentes confiables como el DANE, Cámara de Comercio y literatura académica relacionada con emprendimientos sostenibles, de catering y economía circular.

Análisis de la información

Los datos cualitativos sometidos a análisis temático extrayendo patrones que den sentido en torno a la misión, la visión y los diferentes factores estratégicos dentro de la estructura operativa de GS24-KATERING. Por su parte, la información obtenida a nivel cualitativo y comparada con bases oficiales permite identificar tendencia del mercado, oportunidades de expansión y estimación de costos, la integración de las diferentes dimensiones nutre un diagnóstico contextualizado e integral.

1. Descripción de la idea de negocio

1.1. Nombre del emprendimiento

GS24-KATERING

1.2. Pilares fundamentales

1.2.1. Misión

Transformamos eventos en experiencias memorables con el mejor catering, responsable y lleno de sabor local. Servimos calidad, creamos sonrisas y apoyamos lo nuestro

1.2.2. Visión

Liderar el Catering en Bucaramanga y la región con el mejor servicio, sabor, conciencia y amor

1.2.3. Valores corporativos

- Compromiso ético y social
- Sostenibilidad ambiental
- Respeto por la diversidad cultural y alimentaria
- Transparencia en las relaciones comerciales
- Innovación responsable

1.3. Propuesta de valor

GS24-KATERING es algo más que un simple proveedor de alimentos, puesto a que se quiere plasmar una plataforma que va a cambiar la forma en la que las personas resumen lo que es un catering. La propuesta de valor se basa en unos pilares fundamentales; la sostenibilidad ambiental, la inclusión laboral y la gastronomía tradicional. A través de este modelo, se pretende construir una red de proveedores, chefs y aliados que compartan una visión regional y ética similar.

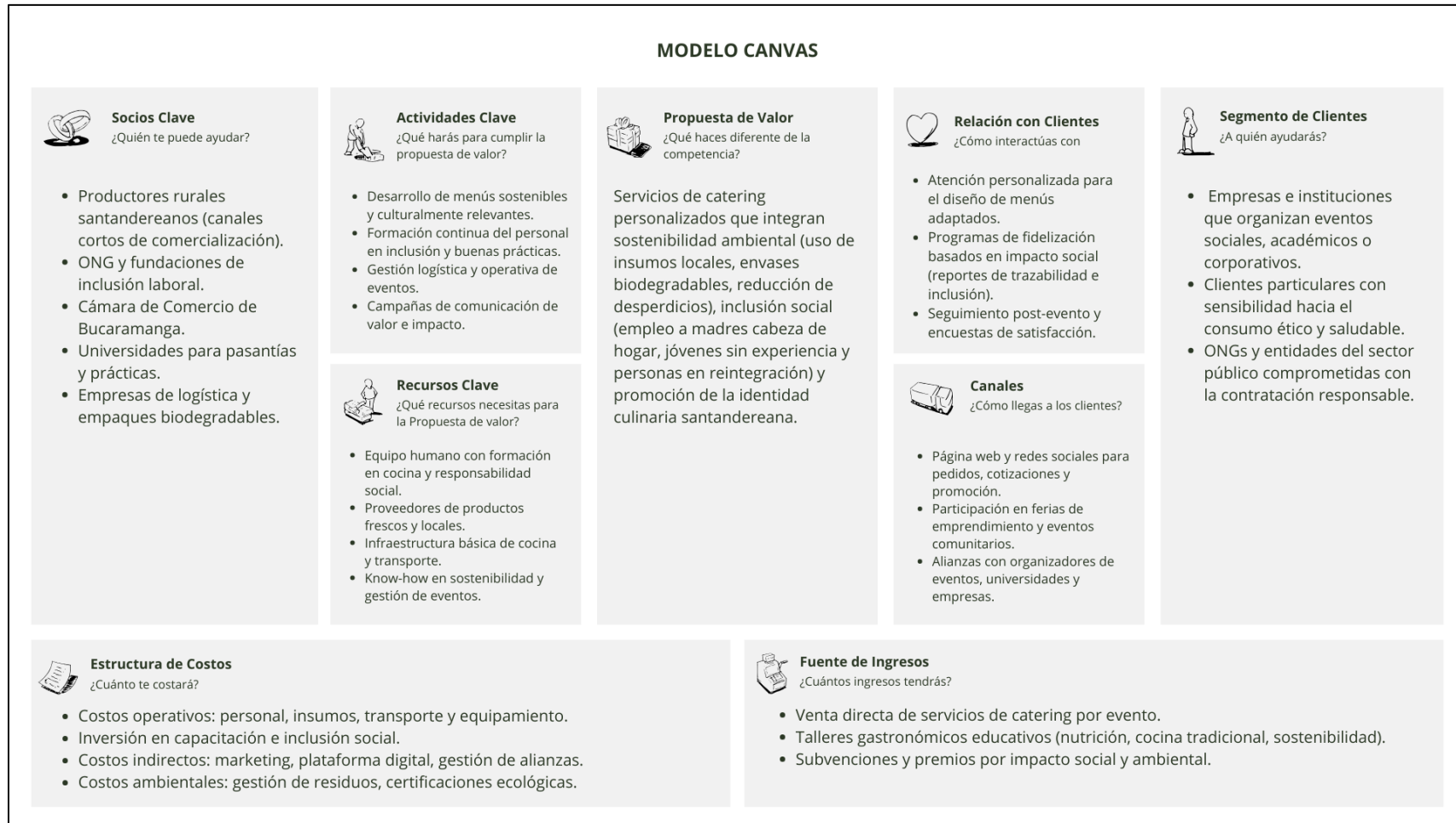
Cada servicio de catering se convierte así en una experiencia cultural y educativa que celebra los saberes culinarios del Nororiente colombiano, promueve la economía circular y previene el desperdicio de alimentos mediante el uso de envases biodegradables, y genera empleo digno para mujeres cabezas de familia, jóvenes en riesgo de exclusión social y emprendedores rurales. La empresa ofrece soluciones a medida para eventos sociales, académicos y corporativos, ya sean presenciales o virtuales, y personaliza menús en función de las necesidades nutricionales, culturales y estéticas de sus clientes. Su valor añadido radica en su capacidad de aportar calidad, carácter y conciencia a cada plato, posicionándose como una alternativa ética y moderna.

1.4. Modelo de negocio

Para entender el funcionamiento estratégico de la idea de emprendimiento GS24-KATERING, se ha utilizado el modelo CANVAS ya que esta herramienta permite estructurar de forma visual y analítica los diferentes componentes necesarios del negocio, desde su propuesta de valor, sus alianzas claves, sus fuentes de ingreso e incluso los canales de distribución.

Figura 1

Modelo CANVAS



Nota: Elaboración Propia, 2025.

El CANVAS plasmado evidencia el enfoque diferenciador de la empresa en torno a los pilares fundamentales: sostenibilidad ambiental, inclusión social e identidad gastronómica. GS24-KATERING ofrece un servicio de catering personalizado destacado por integrar prácticas sostenibles enfocadas en reactivar y distinguirse por una experiencia gastronómica enfocada en la identidad culinaria de Bucaramanga, dirigida a empresas, instituciones educativas y demás que organizar eventos académicos, sociales y corporativos sin excluir clientes particulares que tengan el mismo enfoque que el emprendimiento. Este dirigida en una atención personalizada que se encuentra directamente enfocada en el diseño del menú especializado en pro del evento que reafirma la fidelización del cliente a través de canales como redes sociales, página web y más con actividades operativas que incluyen menús sostenibles culturalmente relevantes, logística completa del evento y una capacitación continua en inclusión y sostenibilidad.

1.5. Eslogan

El eslogan de GS24-KATERING resume el alma del proyecto en pocas palabras: su dimensión transformadora, su compromiso social y su inclusividad. “Sabores inclusivos, experiencias transformadoras” es más que un eslogan de marketing, es una declaración de principios. Expresa la intención de que cada plato no sea sólo una experiencia sensorial, sino también un acto de reparación simbólica, de integración comunitaria y de conocimientos ancestrales a través de la cocina.

2. Análisis estratégico

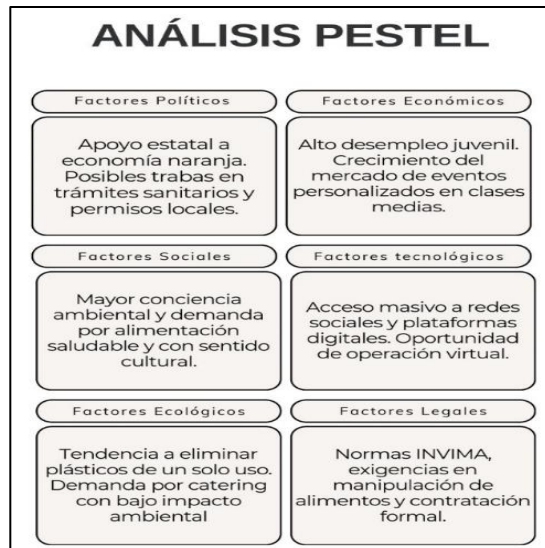
2.1. Análisis Pestel

El análisis PESTEL permite identificar variables ambientales, sociales y culturales que pueden afectar la viabilidad del proyecto. La Figura 2 resume los factores a nivel político, cultural, económico, tecnológico y legal que el emprendimiento está considerando en la construcción de la planificación estratégica.

Además, el enfoque permite ampliar la comprensión de las condiciones a nivel social y ambiental más allá de lo financiero puesto a que permite aprovechar las oportunidades identificadas, anticipar riesgos relacionados con políticas públicas, transiciones sociales, ambientales y tecnológicas.

Figura 2

Pestel de GS24-KATERING



Nota: Elaboración propia, 2025.

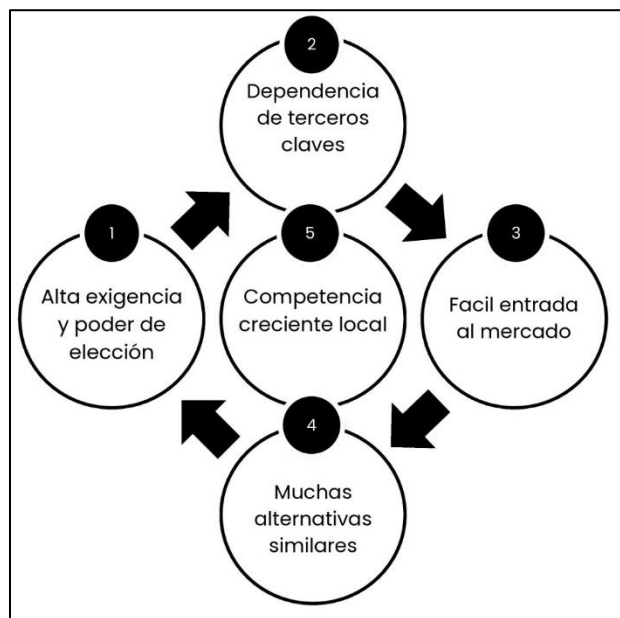
Esta imagen permite identificar los factores a nivel contextual que validan la relevancia del modelo de negocio, la creciente conciencia ambiental del consumo de alimentos, el acceso a

plataformas digitales para operaciones a nivel virtual, y una demanda de experiencias culinarias con alto valor cultural. Al mismo tiempo, la Figura 2 demuestra que deben considerar diferentes barreras a nivel regulatorio e institucional durante la fase de implementación.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Figura 3

Análisis de las 5 Fuerzas Porter.



Nota: Elaboración propia, 2025.

La Figura 3 permite analizar las principales dinámicas a nivel competitivo que influyen el desempeño de la industria y el sector en el GS24-KATERING desea desarrollarse. Esta herramienta es crucial para comprender los factores a nivel externo que influyen en la viabilidad de la propuesta de valor y el posicionamiento en el ecosistema de gastronomía alternativa en Bucaramanga.

La primera fuerza, el poder de negociación de los clientes se considera alta porque los consumidores actuales son exigentes, están bien informados y tienen muchas opciones. Estas características obligan a las empresas a desarrollar una propuesta diferenciadora que conecte con la audiencia. Por otro lado, la segunda fuerza que es de los proveedores presenta un punto importante, ya que GS24-KATERING recurre a terceros para garantizar la calidad y la sostenibilidad de los servicios.

La amenaza de nuevos competidores se considera moderada, debido a que el modelo operativo sin cocina es replicable, por lo que es crucial consolidar una identidad fuerte basada en la inclusión social, la sostenibilidad y la cultura regional. Por su parte, la amenaza de productos sustitutos es alta debido a la gran variedad de alternativas en el mercado (desde restaurantes hasta plataformas de entrega de alimentos y restaurantes tradicionales), lo que obliga a GS24-KATERING a ofrecer más que solo comida: debe brindar una experiencia significativa. Finalmente, la competencia sigue siendo moderada porque, aunque existan varios proveedores de alimentos dentro de la ciudad, pocos abordan una perspectiva de impacto social y renacimiento cultural.

2.3. Análisis DOFA

Figura 4

Análisis DOFA



Nota: Elaboración propia, 2025.

La matriz DOFA es una herramienta de análisis estratégico utilizado para identificar factores internos y externos que influyen en el desarrollo y posicionamiento de un negocio. Para GS24-KATERING, la herramienta es clave para orientar las decisiones estratégicas disminuyendo la ventana competitiva y prediciendo posibles riesgos ambientales.

En las fortalezas destacan la innovación en el modelo operativo al no depender de un lugar físico como cocinas o restaurantes, GS24-KATERING ha logrado reducir significativamente los costos fijos y apostar a una estructura flexible. Así también, la propuesta de valor responde directamente a tendencias nuevas del mercado consciente.

Por el lado de las debilidades se encuentran aspectos de las operaciones que pueden limitar un crecimiento inmediato al iniciar, por ejemplo; la dependencia de proveedores externos para

garantizar el producto final, además de ello, la falta de una trayectoria en el mercado local. Estas condiciones exigen el desarrollo de estrategias claras de control de calidad y de fomento de la confianza en el corto plazo.

A nivel externo, las oportunidades disponibles son enormes: el auge del consumo responsable, el creciente interés por experiencias gastronómicas con sentido de lugar y las iniciativas públicas de apoyo a negocios sustentables crean un terreno fértil para la consolidación de este tipo de proyectos, todos con un enfoque ético y comunitario. Otras ciudades de nivel medio con estructuras demográficas similares también tienen un alto potencial de replicación.

Por último, las amenazas incluyen factores de mercado y regulatorios. La presencia de competidores más experimentados o con más capital, las cambiantes necesidades de atención sanitaria y la resistencia cultural a los modelos de alimentación no tradicionales pueden obstaculizar el posicionamiento inicial. Además, la naturaleza descentralizada del modelo, aunque flexible, requiere una estricta coordinación logística para evitar fallas en la prestación del servicio.

2.4. Estrategias FO, FA, DO, DA

Figura 5

Estrategias DOFA

FO	Aprovechar la red de aliados comunitarios y el enfoque inclusivo para acceder a programas de financiación pública y fortalecer la presencia en mercados éticos emergentes. Consolidar la propuesta de valor sostenible para aprovechar el creciente interés por la gastronomía consciente.
FA	Utilizar la propuesta diferenciadora para anticipar la entrada de competidores y construir lealtad de marca. Aprovechar la operación digital y descentralizada para responder ágilmente a los cambios regulatorios o a barreras sanitarias.
DO	Superar la baja capacidad instalada fortaleciendo alianzas con operadores logísticos y chefs locales. Mejorar la visibilidad del emprendimiento mediante estrategias de comunicación que conecten con el consumo responsable.
DA	Mitigar la dependencia de proveedores externos estableciendo acuerdos formales de abastecimiento. Reducir riesgos operativos estandarizando procesos y generando manuales de servicio y protocolos de calidad.

Nota: Elaboración propia, 2025.

La estrategia FO mejora la ventaja competitiva de GS24-KATERING al aprovechar oportunidades como el mercado de alimentos éticos y las iniciativas de desarrollo empresarial. Los FA se centran en aprovechar las fortalezas de sus modelos operativos y características geográficas para contrarrestar las amenazas externas (como nuevos competidores o regulaciones). DO busca transformar debilidades (por ejemplo, baja capacidad instalada) a través de alianzas estratégicas y posicionamiento de marca. Por último, la DA es una medida defensiva para disminuir la vulnerabilidad a factores ambientales como la dependencia de tercero o la inestabilidad regulatoria, estos factores forman la ruta inicial para desarrollar planes preventivos o solucionadores en el camino del proyecto.

3. Estudio de mercado

3.1. Segmento de clientes y público objetivo

GS24-KATERING se orienta a un grupo de clientes que busca servicios de catering enfocados en la sostenibilidad y en la alta calidad dentro del área metropolitana de Bucaramanga. Dentro de este público se identifican principalmente clientes corporativos e institucionales, organizacionales que requieren atención en diferentes eventos académicos, sociales y empresariales que suelen tener un enfoque responsable. Según reportes del sector los clientes corporativos y organizadores de alta gama suelen ser más rentables para empresas de catering debido a que se realizan pedidos de un alto volumen (Ladevi, 2024).

En el contexto local de Bucaramanga, este sector incluye universidad, constructoras, sector salud, entidades gubernamentales y demás que normalmente están solicitando servicios de catering para eventos como ceremonias, capacitaciones y seminarios. También se abarca el mercado de

eventos sociales como lo son celebraciones familiares donde los anfitriones valoran una propuesta gastronómica distinta y consciente.

En términos demográficos, el público objetivo son adultos jóvenes y maduros con conciencia social y ambiental en crecimiento, poder adquisitivo medio alto y preferencias por experiencias gastronómicas saludables y personalizadas (Kristal, 2025). Muchos de estos clientes pertenecen a una clase social que suele ser extremadamente educada y que se enfoca en valorar la responsabilidad social que tienen las empresas que están enfocadas en prácticas sostenibles que en su mayoría buscan proveedores para mejorar la imagen corporativa, así también, la propuesta se enfocará en atraer a consumidores entusiastas que aprecian la innovación al incluir la incorporación de recetas tradicionales de Bucaramanga junto a presentaciones modernas.

Un punto importante lo constituyen las instituciones educativas y organizaciones que no son gubernamentales que realizan eventos como ferias de emprendimiento, actividades de capacitación. Estos clientes suelen compartir afinidad con el consumo local y la culinaria que es sostenible y amable con el medio ambiente. Vale destacar que los diferentes sectores de la industria demandan servicios de catering (Kristal, 2025) confirmando así que existe una gran cantidad de clientes potenciales. Por lo que, el público objetivo de GS24-KATERING tiene como característica principal requerir un servicio gastronómico, diferente y con un impacto positivista.

3.2. Tendencias de Consumo

El mercado gastronómico muestra diferentes puntos actuales que respaldan la propuesta, uno de los más importantes es el deseo de alimentarse bien pero que esta alimentación tenga un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. Actualmente los consumidores son más conscientes y se enfocan mucho más en de donde salen los diferentes alimentos, si se utilizan plantas e ingredientes de nivel local, y como son las prácticas de reducción de residuos (Rebel,

2023). En Colombia después de la pandemia los hábitos de consumo fuera de casa han aumentado significativamente, por encima del promedio global de 4% (América Retail, 2023). Esto indica que ha crecido la demanda de alimentación incluso en contextos de alimentación doméstica, debido a que, aunque en el año 2023 se disminuyó hoy en día es extremadamente alta y ha brindado la oportunidad de que muchos negocios nuevos surjan.

Otra tendencia marcada es la responsabilidad social y la sostenibilidad dentro de la oferta gastronómica, autores hablan sobre que ha aumentado la demanda de los productos sostenibles, hablando de ingredientes y hasta los envases que se utilizan para servir los productos (América Retail, 2023). Los consumidores hoy en día demuestran interés por las diferentes prácticas que apoyen la salud medioambiental, algo que el emprendimiento GS24-KATERING adopta como eje central. En este mismo hilo, hay una mayor disposición por parte de muchos sectores de implementar servicios con un impacto positivo, de hecho; un estudio de Nielsen encontró que un porcentaje está dispuesto a pagar mucho más por servicios y productos que se encuentren comprometidos con causas sociales y ambientales (López, 2025). Este cambio ha sido marcado especialmente por las nuevas generaciones, mostrando que el catering sostenible que se quiere ofrecer en esta ocasión es una idea sostenible, ecológica y con una ventaja altamente competitiva especialmente para los clientes conscientes.

También hay que destacar la tendencia de experiencia sobre productos aparentemente simples, dentro del sector de los eventos un servicio de catering ya no se encuentra limitado a brindar un servicio alimentario, sino que se ha convertido en toda una experiencia que busca promover la tematización, las sensaciones e incluso un sentimiento. El emprendimiento GS24-KATERING quiere adoptar un eje central basado en experiencia, innovación y gastronomía local, características que demuestran experiencias auténticas, además con el interés principal de ofrecer

menús con ingredientes culturales locales que sinceramente agrega un valor porque si se logra llegar al punto ideal pueden transmitir un significado que conecte la comida con la identidad.

Por último, pero no menos importante, la virtualización dentro del sector alimentario es un factor supremamente importante debido a que después de la pandemia se consolidaron canales y servicios donde comprar comida se hizo extremadamente sencillo (Montoya, 2024). Actualmente los clientes buscan la red social o las páginas web de la mayoría de los productos o servicios que les llaman la atención debido a que la tecnología hoy en día influye fuertemente en toda la logística interna (Canales, 2024). GS24-KATERING se enfocará en esta tendencia integrando diferentes plataformas que permitan responder a un consumidor que esté constantemente conectado demostrando que estas tendencias marcan un camino viable y sostenible para la propuesta de emprendimiento.

3.3. Competencia directa e indirecta

En Bucaramanga el negocio de catering cuenta con diferentes competidores directos que ya se encuentran establecidos, principalmente especializados en banquetes con amplia trayectoria que atienden eventos corporativos y sociales que siguen con un tipo de servicio tradicional. Empresas como “El Festín” que cuenta con más de 27 años en el servicio de catering en servicios para la región (El festín, 2025), también “Ibáñez Catering” que actualmente tiene 12 años de experiencia en diferentes eventos sociales y empresariales (Ibáñez, 2025). Estas dos empresas específicamente consolidadas para ofrecer eventos con banquetes que cuentan con menús tradicionales y clásicos, han logrado establecer una red de clientes que suele ser un desafío para quienes quieren entrar al sector del catering con ideas nuevas por la costumbre de usar lo tradicional.

Junto a estos dos competidores se suman chefs independientes o incluso negocios familiares que se han enfocado en el catering que, aunque aparentemente son de menor fuerza están enfocados en temas específicos que han hecho que resalten un ejemplo claro es Coordieventos situado en Bucaramanga que se enfoca principalmente en juntar chefs con alquiler de salones y otros indispensables para los eventos (Coordieventos, 2024). Así también hoy en día muchos restaurantes han implementado en sus servicios el catering por contar con estructura adecuada para eventos creando así incluso hasta banquetes propios y representativos convirtiéndose en competencia indirecta, como también hoteles que cuentan con banquetes o incluso hasta emprendimientos de reposterías que compiten por ser elegidos entre clasificaciones para eventos.

A pesar de que existen varios competidores ninguno ha tenido en cuenta el pensamiento principal que desea establecer GS24-KATERING que es un modelo sostenible e incluso, puesto a que la mayoría de los mencionados prefieren mantener un estilo de trabajo tradicional cumpliendo con factores de capacidad logística, precio, sabor y cumplimiento. Pocos o incluso, es posible mencionar que nadie dentro del mercado local ha logrado destacar por usar insumos de origen local orgánico, ni por prácticas de cero plástico o inclusión de comunidades afectadas. Este vacío permitiría a GS24-KATERING posicionarse como el primer catering “inclusivo” de Bucaramanga, creando una identidad de marca única y diferenciadora.

En cuanto a condiciones de competencia, existen pocas barreras de entrada puesto a que hablando económicamente la versión inicial es poca, lo realmente difícil es transmitir confianza a los clientes. Si bien es cierto las diferentes empresas que se dedican a esto poseen redes de referidos que facilitan la captación de clientes nuevos y eso representa un “pare” importante, pero actualmente si hay espacio para nuevos empresarios puesto a que Colombia se ha mantenido

durante muchos años como uno de los países que más eventos realizan (Ladevi, 2024). Incluso, después del comienzo de la era pospandémica la demanda de catering aumentó fuertemente: en el primer semestre del 2023 muchas empresas aumentaron sus ventas exageradamente debido a que nuevamente se permitió eventos presenciales (Ladevi, 2024).

3.4. Canales de venta y promoción

GS24-KATERING pretende tener una estrategia que será principalmente virtual, misma que se encontrará alineada con las diferentes tendencias digitales actuales, es por ello por lo que se estiman los siguientes canales de venta para tener en cuenta:

- **Canal propio:** Se pretende desarrollar un sitio web de GS24-KATERING que sea funcional y permite identificar los servicios, ser a su vez una carta de presentación y de contacto. Dentro de este sitio los clientes podrán conocer la filosofía de la empresa, el servicio que quieren ofrecer (menús y catálogos), leer las apreciaciones de quienes han obtenido el servicio e incluso realizar cotizaciones. Este medio es considerado por la mayoría de las pequeñas y medianas empresa como herramienta clave que establece la presencia de la marca fuertemente (GoDaddy, 2021).
- **Redes sociales:** Reconociendo el actual establecimiento de las plataformas virtuales, se utilizará para el alcance de posibles clientes medios como Facebook, Instagram y TikTok, debido a que estas mencionadas son necesarias para plasmar contenido de valor para el servicio como los videos de las preparaciones y resultados, fotos de todos los eventos e incluso de quienes se encuentren satisfechos mientras toman el servicio. Es necesario mencionar que por lo menos el 80% de las empresas en Colombia utilizan redes sociales como una de sus estrategias de marketing más fuertes por lo que queda completamente evidenciado la fuerza que

tienen ellas sobre la sociedad y la influencia que tienen a la hora de tomar un servicio (GoDaddy,2021).

- **Canal directo relacional:** Este vendría siendo un punto supremamente importante para posicionar la marca al momento de iniciar con ella puesto a que se pretende realizar diferentes visitas comerciales centrándose en uno por uno haciendo un portafolio personalizado para el sector al que se pretende ofertar el servicio, además de eso de una serie de actividades como eventos de emprendimiento y ferias que permitirán que los clientes potenciales los distingan.

Por otro lado, para las estrategias de promoción hay varios puntos que se quieren tener en cuenta para un desarrollo adecuado que distinga al servicio del tradicional.

- **Programas de recomendaciones:** La intención principal es fidelizar un cliente buscando así que al momento en el que manifieste satisfacción con el servicio este pueda obtener beneficios al momento de recomendar a nuevas personas que se conviertan en clientes. Dentro del sector del catering principalmente en el área de la culinaria la voz a voz es supremamente importante porque un cliente feliz es una recomendación segura.
- **Contenido de Valor:** Al contar con una propuesta diferenciadora a nivel sostenible, es necesario tener testimonios de quienes desarrollan los productos que se utilizaran para así transmitir un sentir enfocado en el impacto ambiental, es por ello por lo que al momento de transmitir estas historias a los clientes puede diferenciar entre muchas empresas y generar una empatía que va a favor beneficio empresarial (López, 2025).

- **Relaciones Públicas:** Se procurará obtener diferentes reconocimientos que respalden la propuesta sostenible con un fin de sonar en diferentes medios como prensa y radio y así permitir a todo tipo de persona reconocer sobre esta idea de negocio, al obtener estos reconocimientos muchos medios actuales como blogs de sostenibilidad, noticieros enfocados en esto lograrán llamar la atención de posibles nuevos clientes.

En conjunto, las estrategias plasmadas lograran que GS24-KATERING tenga un valor diferente ante algunas empresas logrando resaltar y obtener segmentos definidos demostrando que es necesario incluir la sostenibilidad en cualquier tipo de negocio.

3.5. Conclusiones del estudio de mercado

El estudio de mercado de GS24-KATERING nos deja ver diferentes conclusiones que encaminan el enfoque que tiene el emprendimiento, comenzando en que hay una gran diferenciación dentro del mercado, especialmente el ser una propuesta diferente al catering tradicional más que todo porque en lo que va avanzando el tiempo las personas están valorando muchísimo más la sostenibilidad, su propia salud y lo que se encuentra localmente refiriéndose a la alimentación específicamente.

Así también, el análisis permitió identificar que el entorno es positivo y viable después de la pandemia con su debida activación económica, como se mencionó en su momento esta temporada permitió que se identificaran diferentes nichos positivos y favorables para la empresa porque se incrementó al momento de obtener presencialidad nuevamente el consumo de alimentos y servicios. Bucaramanga es una ciudad mediana pero que después del debido estudio se ha identificado que hay cabida para nuevos negocios, hay un mercado amplio y suficiente que permite que los clientes que vienen cansados del servicio tradicional prueben una oferta nueva y cambiante.

Siguiendo el mismo hilo hoy en día la sociedad ha cambiado tanto que ha permitido identificar que hay un gran número de personas que prefiere mil veces pagar un poco más por un servicio o producto que sepan que es ecológico, con suficiente calidad y que tenga un impacto que vaya acorde con los valores que profesa la empresa. Es necesario que la idea de negocio GS24-KATERING mantenga la oferta inicial logrando así también mantener a los clientes puesto que se entiende que un cliente que se convierte fiel a la marca es porque se encuentra satisfecho con la primera idea que se le ofreció.

Para finalizar, se entiende que la estrategia de marketing debe ser intensiva refiriéndose a educar, concientizar y comunicar la importancia de la sostenibilidad para posicionar la marca y establecer una relación con los clientes. La idea de emprendimiento obtendrá beneficios tangibles e intangibles a través de su servicio gastronómico enfocado al desarrollo culinario a nivel local y cuidado ambiental.

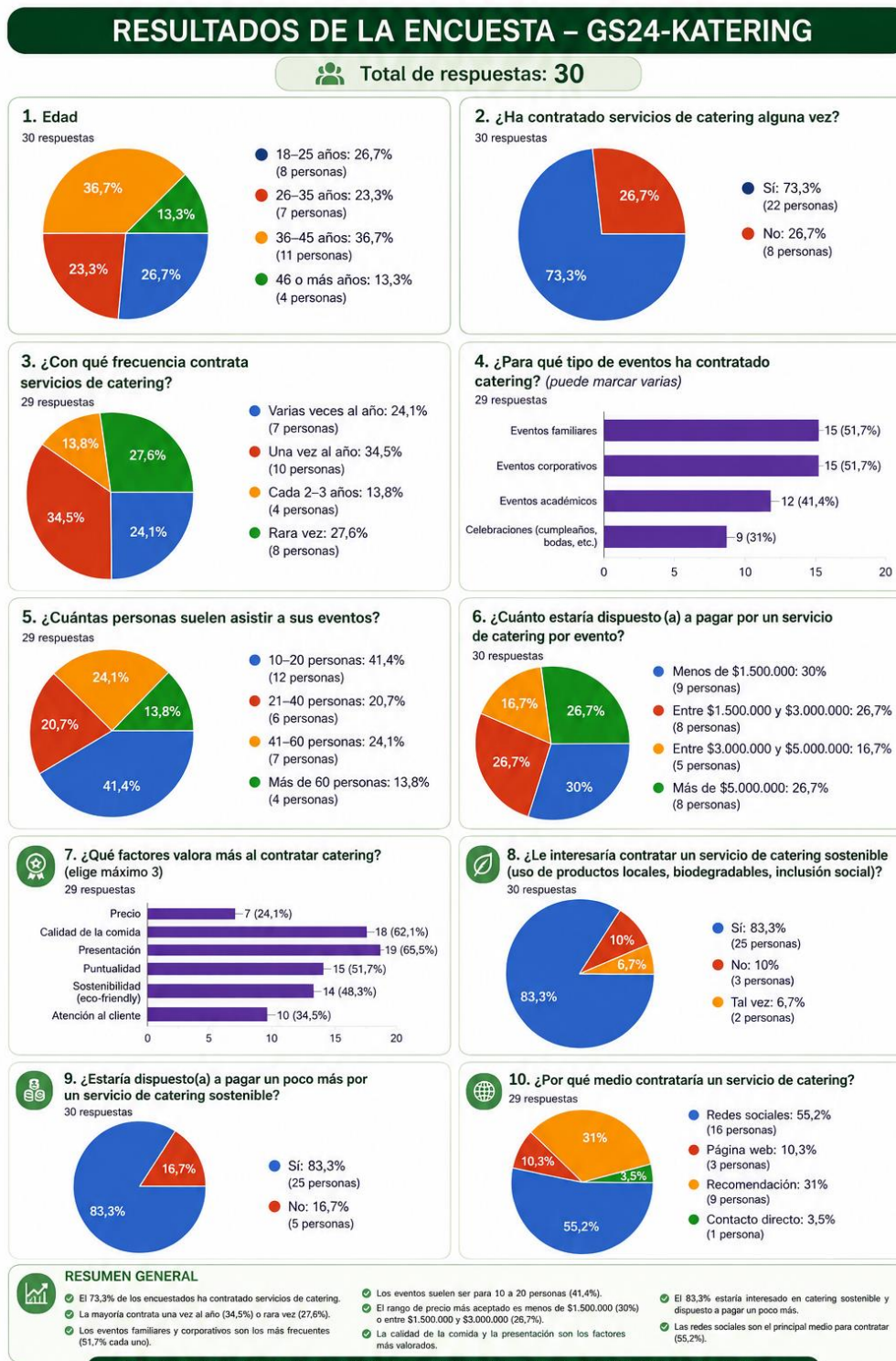
3.6. Encuesta aplicada

Para realizar un análisis de los patrones de consumo gastronómico en Bucaramanga, se realizó una encuesta mediante cuestionario aplicada a 30 participantes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la facilidad de acceso y la disponibilidad de los encuestados. Los resultados demostraron que la mayoría de los encuestados tiene una experiencia con estos servicios, porque los utilizan principalmente de forma ocasional una o pocas veces al año, lo que indica que el consumo gastronómico relacionado con eventos específicos más que con gastos recurrentes. En cuanto al gasto, el rango más común fue de un millón quinientos y de tres millones quinientos por evento, lo que indica un gasto de nivel un poco moderado, acorde con eventos empresariales y sociales de un tamaño mediano. Además, es justo mencionar que los usuarios priorizan la calidad del servicio, la puntualidad, la presentación de la comida,

demostrando un creciente interés por las opciones sostenibles. En resumen, estos resultados demuestran que hay un mercado dinámico con disposición de los consumidores hacia servicios diferenciados.

Figura 6

Resultados de encuesta aplicada.



Nota: Elaboración propia, 2026.

4. Estudio técnico / operativo

4.1. Modelo de operación virtual

GS24-KATERING adoptará un proceso virtual enfocado en contar con el personal necesario para brindar un servicio excelente, utilizando plataformas digitales para interactuar activamente con los clientes. Es un enfoque muy parecido al concepto de cocinas ocultas que últimamente se ha venido fortaleciendo porque permite ahorrar costos y da flexibilidad (Pacheco, 2023). Específicamente, GS24-KATERING no contará con una sede presencial, ya que el objetivo principal es trabajar con varios proveedores que puedan ofrecer cada uno de los servicios especializados de forma personalizada a través de medios virtuales.

Una de las principales ventajas de realizar todo el proceso virtualmente es la reducción activa de costos fijos, que en comparación con un restaurante o una empresa de catering con punto físico son elevados. Diferentes estudios han demostrado que una cocina enfocada en producción sin atención física al cliente y dedicada únicamente a domicilios puede resultar mucho más económica (Peciña, 2017). Incluso, se establece que estructurar un restaurante completamente equipado requiere una inversión mínima cercana a \$400 millones en adecuaciones. De la misma manera, los gastos de alquiler de espacios comerciales son elevados, por lo que GS24-KATERING aprovechará un modelo de menor inversión para trabajar y posicionar la marca, sin descartar la posibilidad de implementar estrategias físicas a medida que el negocio crezca (Barraza, 2009).

Dentro de la práctica se establece que el modelo virtual se desarrolle de la siguiente manera:

- **Cotización en línea.** Los clientes podrán solicitar cotizaciones, establecer especificaciones y coordinar detalles a través de las redes sociales (WhatsApp,

Instagram, Correo Electrónico) eliminando la necesidad de reuniones presenciales para constatar un servicio. Se atenderá vía estos medios con la intención de que el cliente tenga modalidad y obtenga un negocio eficiente, así también en pro de la empresa debido a que de esta manera logrará gestionar diferentes cotizaciones al mismo tiempo.

- ***Pago virtual.*** Una vez el cliente encuentre el servicio buscado y manifieste interés en tomarlo, se definirán los últimos detalles preferiblemente mediante llamada o videollamada, permitiendo afinar detalles en tiempo real y evitar errores o malentendidos. Los pagos podrán realizarse por medios electrónicos como plataformas bancarias en línea, transferencias bancarias y tarjetas de crédito.
- ***Envío.*** GS24-KATERING como ya contará con los diferentes proveedores para cada tipo de oferta, organizará la lista de productos necesarios para organizar la entrega de cada producto o el establecimiento de cada servicio. El día del evento todo el equipo logístico encargado de cada servicio se enfocará en prestar de manera eficaz el mismo. Al trabajar de esta manera se evita que el cliente deba gestionar envíos porque GS24-KATERING se encargará de todo.
- ***Comunicación en tiempo real.*** El día del evento el modelo virtual seguirá siendo importante porque si es necesario algún cambio de último minuto el cliente podrá comunicarse directamente con la empresa, aunque para este tipo de situaciones la empresa preverá situaciones opcionales para prevenir situaciones inesperadas.

Uno de los puntos más importantes del proceso es asegurar la seguridad y la calidad de los servicios; por ello, GS24-KATERING exigirá a sus proveedores el cumplimiento de requisitos relacionados con higiene y manipulación de alimentos, acordes con los valores de la empresa. Vale

añadir que la virtualidad del proceso no significa que no existan operadores o un espacio administrativo; sí existirán, pero la empresa buscará fortalecer el modelo virtual y las capacidades logísticas. La empresa se enfocará en un modelo orientado al alcance geográfico, la adaptación y la eficiencia de costos, con la intención principal de aprovechar las herramientas tecnológicas para crecer de manera sostenible mientras aumenta la demanda.

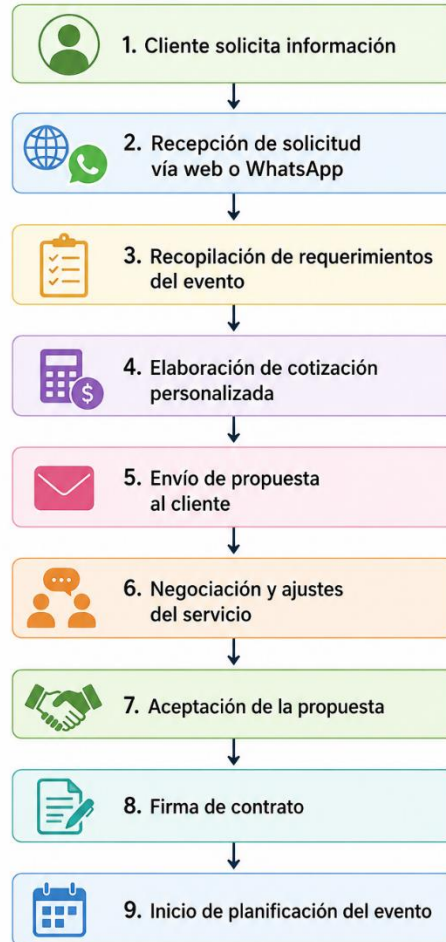
4.2. Procesos de prestación del servicio

Los procesos de la empresa GS24-KATERING están enfocados en asegurar calidad, eficiencia y puntualidad en cada evento realizado. El proceso es supremamente importante desde el primer momento en que se contacta el cliente hasta la prestación final del servicio:

1. **Cotización y contacto.** El proceso comienza en el momento en el que el cliente realiza la solicitud del servicio por medio de la página web o vía WhatsApp, del lado de la empresa un vendedor recopilará toda la información necesaria para poder realizar una propuesta personalizada que permita que el cliente observe desde las opciones de platos, los chefs, las bebidas, la decoración, los servicios adicionales como los meseros y el costo total explicado. El vendedor enviará la cotización al cliente y queda atento a la respuesta, aceptación y/o negociación, luego de este punto al lograr llegar a un acuerdo se realiza una aceptación del servicio y se firma un contrato por prestación de servicios. A continuación vemos el proceso:

Figura 7

Diagrama de procesos



Nota: Elaboración propia, 2026.

- 2. Planificación del evento.** Con el servicio ya confirmado se procede a realizar una planificación a nivel interno organizando la logística de todo lo solicitado definiendo un plan de producción, diferentes recetas seleccionadas y las cantidades de ingredientes que se utilizara. Así mismo; el cronograma y los tiempos de preparación, con esto ya se establecen responsabilidades para distribuir tareas importantes que permitan contemplar la logística y compras necesarias para el evento.
- 3. Producción.** En los días previos al servicio el equipo gestionará la ejecución de alimentos para verificar la frescura del producto a utilizar para poder confirmar los

controles de calidad solicitados asegurándose de que no haya un faltante o percance.

Un distintivo de la empresa es que se cumplan con los estándares de calidad, las practicas sostenibles y aprovechar adecuadamente los ingredientes propuestos para cada receta.

4. ***Servicio.*** Completada la verificación y el control de calidad se procede a establecer el proceso de montaje de cada proveedor hacia el lugar del servicio, al haber asignado diferentes responsabilidades se deberá confirmar que el proceso tenga: sillas, mesas, mantelerías, bandejas, dispensadores, meseros como mínimo e indispensable en cada evento. Ahora bien, durante el evento se debe supervisar exhaustivamente que todo se realice tal cual se estimó para evitar contratiempos, adicional a esto es necesario mantener una interacción profesional, limpia y adecuada ante todo el evento.
5. ***Cierre.*** Ya al momento de finalizar el servicio el equipo de cada proveedor se encarga de retirar su debido montaje, recogiendo todos los elementos reutilizables y disponiendo muy cuidadosamente los residuos generados precisamente por el enfoque sostenible que tiene la empresa, principalmente porque el ideal es mantener este desde el primer momento en el que se presta el servicio hasta el momento que finaliza.
6. ***Seguimiento.*** Tras el evento, GS24-KATERING se enfoca en identificar si el cliente se encuentra satisfecho con el servicio prestado, la intención de este seguimiento es reconocer si existe algún tipo de error o recomendación que el cliente pueda señalar con la intención principal de analizarlo, mejorar y reforzar el área afectada. Si el cliente manifiesta que se encuentra extremadamente satisfecho con el servicio se le ofrece un detalle promociona para su próximo evento con la intención principal de que realice una contratación nuevamente.

Figura 8

Encuesta de satisfacción

Agradecemos que hayas confiado en GS24-KATERING para tu evento.
Por favor, tómate unos minutos para responder esta encuesta.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre (opcional): _____ Fecha del evento: _____

Tipo de evento: Social Empresarial Familiar Otro: _____

2. EVALÚA NUESTRO SERVICIO

Califica cada aspecto según tu experiencia. (1 = Muy insatisfecho | 2 = Insatisfecho | 3 = Neutral | 4 = Satisfecho | 5 = Muy satisfecho)

ASPECTO	1	2	3	4	5
1. Calidad de la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Presentación de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Puntualidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Atención al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Cumplimiento de expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Calificación general del evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. PREGUNTAS ADICIONALES

1. ¿Contrataría nuevamente nuestro servicio? Sí Probablemente No

2. ¿Recomendaría GS24-KATERING a otras personas o empresas? Sí Probablemente No

3. ¿Qué fue lo que más te gustó de nuestro servicio? _____

4. ¿Qué aspectos consideras que podemos mejorar? _____

5. Comentarios o sugerencias adicionales: _____

Nota: Elaboración propia, 2026.

A su vez, al momento de realizar el cierre del servicio a nivel administrativo también se realiza un cierre estableciendo cuanto ingresó, cuanto egresó, cuanto se gastó y que propinas (si aplica) se obtuvieron, con la intención principal de facturar en inventario y estimar rentabilidad del servicio. GS24-KATERING se creó con una intención principal de ofrecer una experiencia excelente desde principio a fin con la

personalización del mínimo detalle enfocado en ecología, sostenibilidad y énfasis en lograr la satisfacción neta del cliente.

4.3. Gestión de proveedores

Los proveedores son un pilar esencial para GS24-KATERING, debido a que la calidad de los productos es probada directamente por los clientes, y por la necesidad de contratar proveedores que tengan los mismos valores que la empresa quiere tener. Idealmente se priorizarán proveedores de nivel local, productores y emprendedores que compartan los pensamientos de sostenibilidad que GS24-KATERING desea transmitir.

Inicialmente se realizará una identificación de proveedores dentro de Bucaramanga y Santander identificando así todos los mercados locales y productores rurales que pueden ser de interés para el desarrollo del negocio. La prioridad principal es crear una alianza con proveedores que tengan la posibilidad de adquirir/utilizar ingredientes cultivados localmente, frescos y de temporada, esto debido a que el solo hecho de apoyar productores locales disminuirá la huella de carbono dejada por el transporte de alimentos traídos de otras zonas, además que mantiene los recursos en la misma zona que se desea trabajar ya que cerca del 48% de las ganancias de las empresas locales es invertida en su misma economía; lo que confirma que es completamente acertada esta práctica (López, 2025).

Para cada uno de los diferentes servicios se buscará contar con por lo menos 2 proveedores que ofrezcan diversificación para lograr cubrir la necesidad en caso tal exista algún percance con la primera opción esto permitirá que se establezca un excelente y oportuno servicio. Además de que cada proveedor será escogido asertivamente teniendo en cuenta el uso de productos biodegradables certificados. De hecho, en Colombia ya existen muchas empresas dedicadas a proveer servicios de empaques 100% biodegradables (Orjuela, 2022) por lo que es ideal pretender

que las empresas contratadas para los servicios puedan cumplir con estos estándares mínimos de conciencia social y ambiental.

En este mismo hilo, GS24-KATERING buscará desarrollar diferentes relaciones de mutuo beneficio con los proveedores, que no implica hablar de descuentos o negociaciones en cuanto a la economía, sino buscar un crecimiento continuo de cada uno. La idea sería que las empresas vayan de la mano surgiendo al mismo tiempo que los diferentes proveedores logrando así establecer planes de crecimiento y explorando diferentes oportunidades de promoción.

4.4. Plataformas digitales usadas

En la operación GS24-KATERING las plataformas digitales son supremamente importantes tanto para el desarrollo y atención al cliente como para la publicidad del negocio es por lo que se establecen varios medios a emplear:

- ***Sitio Web.*** Se desarrollará una página web de GS24-KATERING cual servirá como tarjeta de presentación a nivel digital y herramienta comercial ya que dentro de ella se estimarán diferentes secciones a nivel informativo (Filosofía, servicios, quienes somos, galería de fotos, videos de servicios) y también un área de satisfacción, quejas y peticiones que permitirá observar la percepción de los clientes al tomar un servicio. Al momento de querer cotizar habrá una opción para realizar un formulario de contacto y la solicitud de cotización en línea, sistema en donde se permitirá al cliente detallar todo su requerimiento.
- ***Herramientas de Comunicación (WhatsApp).*** Se aprovecharán la plataforma mencionada para coordinar el trabajo, esta es una de las aplicaciones más utilizada a nivel global por lo que sería acertado utilizarlo para transmitir información precisa e instantánea. Para la comunicación tanto con el cliente como con el equipo de trabajo el

servicio de mensajería por la aplicación de WhatsApp es adecuada porque permite transmitir al momento la información solicitada, la verificación de disponibilidad de horarios para la prestación de servicios, la etiquetación de clientes y más.

- ***Pasarelas de pago en línea.*** Como parte de la experiencia para el beneficio del cliente se utilizará una pasarela de pagos (PayU) que permitirá a los clientes realizar sus pagos de manera instantánea con tarjetas débito, crédito PSE o incluso efectivo a través de puntos de recudo. Esto permitirá al cliente realizar abonos desde su casa y no tener que movilizarse hacia ningún punto lejano; acción que hoy en día es extremadamente valorada por los usuarios.
- ***Seguridad de Información.*** Todas las plataformas utilizadas implicarán manejo de datos personal y que puede ser considerado sensible es por ello por lo que la experiencia con sus datos también se establece como prioridad así que se utilizarán procesos de ciberseguridad básica que permitirá cuidar muy bien esta información.

Para concluir GS24-KATERING integrará plataformas digitales en un modelo de negocio que se enfocará en captar clientes, gestionar eventos, marketing y producción a través de una experiencia ideal y ágil enfocada en tendencias que aseguran competitividad y adaptabilidad.

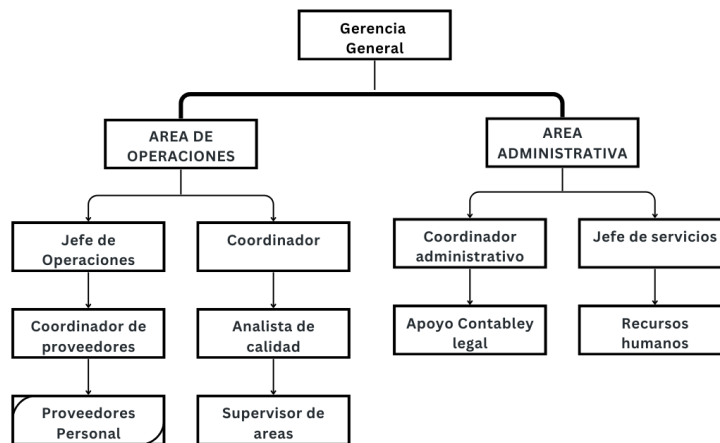
5. Estudio organizacional

5.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de GS24-KATERING se enfocará principalmente tanto la escala inicial del emprendimiento como cada una de las funciones de la empresa que son las que hacen que la misma funcione correctamente, esta estructura es simple y flexible fortaleciendo la comunicación directa y la colaboración entre las diferentes áreas operativas:

Figura 9

Organigrama GS24-KATERING)



Nota: Elaboración propia, 2025.

Existe una jerarquía que ubica a la gerencia general como la figura encargada de la dirección estratégica del negocio, la coordinación transversal de todas las dependencias y el liderazgo a nivel institucional, dividido en dos áreas importantes para el modelo de negocio ofrecido. Comenzando por el área de operaciones que se vincula directamente con la prestación del servicio, donde se establecen las relaciones con los proveedores, la supervisión de los eventos, el análisis

de la calidad y la coordinación logística. Esta área es la encargada de garantizar que todo lo prometido se cumpla al pie de la letra.

Por otro lado, el área Administrativa se encarga de soportar internamente el funcionamiento a nivel institucional del negocio, es donde se gestionan los diferentes caracteres financieros, legales, humanos y organizacionales asegurando que se cumplan todas las normas que hay que regir y la viabilidad a largo plazo del proyecto. Dentro de este hay unidades como RRHH, apoyo contable y legal y la jefatura de los servicios, que son esenciales para el desarrollo adecuado del ambiente laboral y el cumplimiento de los principios del emprendimiento.

5.2. Descripción de cargos y funciones

Cada persona dentro de la organización cumple un rol específico y necesario que complementa la comunicación y el funcionamiento adecuado de la misma, este diseño permite mantener una estructura liviana y adaptable pero principalmente funcional. Esta estructura está caracterizada por ser horizontal y flexible orientada a la eficiencia operativa y a una atención diferenciada a los procesos claves del servicio de catering:

- **Gerencia General:** Encargada de las direcciones estratégicas, supervisión y toma de decisiones. Se encarga de la planificación de todos los departamentos además de representar legalmente a la empresa, es básicamente la cara de esta ya que maneja funciones públicas de alto nivel. A nivel específico cumple con funciones como el control del presupuesto general, las reuniones periódicas de revisión con el equipo, aprobar inversiones/contratos, velar por el cumplimiento de todas las normas y estándares de calidad e impulsar y motivar el personal. Para este tipo de puesto se requiere personal especializado administración de empresas con conocimiento en catering.

- ***Jefe de Operaciones:*** Lidera la ejecución logística de los eventos y el cumplimiento de estándares a nivel operativo. Es responsable de diseñar el servicio a ofrecer de manera personalizada asegurándose de que cada persona que preste el servicio vaya en el mismo camino que los valores que desea cumplir la empresa. Además de esto debe ser una persona que cuente con creatividad, rápida resolución de problemas, afinidad con la sostenibilidad y resistente al trabajo bajo presión.
- ***Coordinador de proveedores:*** Gestiona el relacionamiento de los aliados y supervisa a los proveedores externos, encargado de identificar las dos opciones para tener en cuenta para eventos específicos por sector y una tercera en caso de emergencias, quien coordina horarios, lleva el control de los procesos. Para este tipo de cargo es necesario contar con un técnico en administración de empresas o negocios, así también experiencia en atención al cliente y con proveedores.
- ***Coordinador:*** Se encarga de la planeación de los eventos y la articulación de los diferentes criterios de sostenibilidad y calidad, teniendo como principal función cumplir con las expectativas del cliente e intentar aumentarlas al máximo, además cumple con los trámites necesarios, transportar documentos legales, gestionar cobros, tramitar renovaciones, marketing y publicidad a través de redes sociales. Para este puesto es necesario un tecnólogo de atención al cliente y mercadeo.
- ***Analista de calidad:*** Verifica el cumplimiento de las normas sanitarias, los indicadores de satisfacción del cliente y los estándares de sostenibilidad. Encargado de verificar los permisos sanitarios, el uso de productos a nivel sostenible y biodegradable, el adecuado almacenamiento de los productos que se utilizarán para los servicios. Para esto es

- necesario conocimiento en trámites de nivel sanitario, gestión de calidad y procesos ambientales.
- ***Supervisor de áreas:*** Encargado de vigilar todo el desarrollo en el lugar de cada evento y solucionar detalles/requerimientos específicos. Además de ello es el responsable de la toma de evidencias de el correcto funcionamiento de los eventos en donde el servicio sea contratado. Para esto debe contar con conocimiento especializado en gestión de calidad.
 - ***Coordinador Administrativo:*** Administra los procesos jurídicos y contractuales. Es quien gestiona la administración interna refiriéndose a controles y tramites, teniendo como función atender clientes, elaborar documentos legales y apoyar el área operativa en lo que sea necesario desde su sector. Debe contar con título profesional o tecnólogo en administración de empresas o en su defecto experiencia en pequeñas y medianas empresas.
 - ***Apoyo Contable y legal.*** Encargado de formalización de contratos, pago a proveedores y tramites a nivel monetario. Es quien verifica pagos, gestiona cotizaciones, lleva el control de ingresos y egresos diarios en un registro contable básico que permite emitir facturas y cuentas de cobro, coordina pagos a proveedores y nóminas y apoya al gerente en los reportes mensuales de resultados. Debe contar con conocimientos básicos en contabilidad y administración.
 - ***Recursos humanos.*** Encargados de la vinculación del personal. Enfocados en contratar y conseguir personal que cumpla con la misma dinámica de valores de la empresa con la intención de que la empresa tenga todos sus integrantes que vayan en el mismo

camino y así apoyar efectivamente el desarrollo de los productos y servicios que se ofrezcan.

5.3. Cultura organizacional

GS24-KATERING promueve una cultura organizacional que está basada en inclusión, calidad, sostenibilidad y trabajo en equipo orientada al comportamiento interno adecuado que se refleja en los clientes y en la comunidad siendo parte del valor diferencial de la empresa. Ahora bien, se detallan los elementos centrales de la cultura organizacional:

5.3.1. Misión compartida.

Todos los miembros del equipo independientemente del rol que desarrollen comparten la misión de la empresa, esto refleja que cada colaborador está contribuyendo efectivamente a un proyecto de transformación tanto social como ambiental, que demuestra que la visión de la empresa es más allá que solo prestar un servicio, además de ello refleja que los trabajadores no son solo eso, sino una parte del desarrollo de la sostenibilidad que apoyará en el avance de la ciudad de Bucaramanga. Inicialmente cada persona que ingrese a la organización deberá reconocer la visión y misión de la empresa para lograr una relación que permita despertar interés en involucrarse y apoyar en alcanzarla.

5.3.2. Valores fundamentales

EL emprendimiento GS24-KATERING cuenta con una serie de valores fundamentales, comenzando por la sostenibilidad que se enfoca en el cuidado del medio ambiente en acciones diarias como reciclar, usar eficientemente recursos y evitar desperdicios. El personal contratado no solo adoptará el valor en el trabajo, sino que se alentará a que lo aplique en su vida cotidiana. En este hilo tenemos el valor de inclusión y respeto, cual se enfoca en generar un ambiente

inclusivo y respetuoso con cada uno de los integrantes de la empresa. Por otro lado, encontramos la calidad y la excelencia que permite identificar que la empresa está enfocada en transmitir calidad a través de puntualidad y mejorar continuamente, afirmando que los errores o inconformidades que un cliente puede manifestar es para verlo como una oportunidad de mejora. Por otro lado, tenemos el trabajo en equipo que es completamente necesario más que todo en esta idea de negocio que está enfocada en un proceso de comunicación continua, colaboración y apoyo mutuo.

5.3.3. Comunicación horizontal

A pesar de existir jerarquías claras dentro de la organización, la comunicación dentro del emprendimiento GS24-KATERING es horizontal debido a que se implementa un espacio de trabajo en reunión que permite que todos puedan opinar y aportar ideas, esto permite que las ideas y las preocupaciones fluyan sin problema, la idea principal es colaborar entre sí para el desarrollo adecuado de un ambiente saludable que motive con el ejemplo y que además reconozca los logros obtenidos.

5.3.4. Cultura de impacto

GS24-KATERING tiene un compromiso con el ambiente y quiere llegar a dar un impacto social porque quiere compartir que tanto se puede ahorrar con diferentes insumos sostenibles, cuantas personas se beneficiaron de lo mismo y transmitir estos impactos positivos para que el equipo sienta el orgullo de hacer parte de una empresa que aporte positivamente al desarrollo de la sociedad. Trabajar dentro de la empresa no será únicamente con beneficios monetarios, sino que permitirá conocer la satisfacción de ser productivo, ecológico y socialmente acertado.

6. Estudio financiero

6.1. Capital inicial estimado

La estimación del capital inicial del emprendimiento GS24-KATERING debe partir de comprender la estructura en la que se desea trabajar, primordialmente porque a diferencias de las empresas de catering tradicionales esta empresa tiene un pensamiento descentralizado, de base digital y con un modelo ligero que está enfocado en subcontratar todos los procesos vinculados a la prestación del servicio, desde la producción alimentaria hasta la logística del evento por completo.

El tipo de estructura en el que se quiere trabajar está alineada a principios de negocios sostenibles y economía colaborativa que permite redirigir la inversión hacia rubros que pueden ser estratégicos para crear una red confiable de proveedores y realizar una adecuada estandarización de procesos para lograr garantizar la rapidez y calidad del servicio que se contrate (Pérez y Salazar, 2021).

Teniendo en cuenta esto, el capital inicial no está destinado a una infraestructura física sino a la configuración de una infraestructura virtual operativa solida que sea capaz de gestionar los diferentes medios para ofrecer el servicio, se habla entonces de plataformas digitales, medios de pago, sistemas de seguimiento, canales de atención y campañas publicitarias. Los diferentes componentes que estructuran la estimación del primer capital de GS24-KATERING son:

Tabla 1

Capital Inicial estimado GS24-KATERING

Rubro	Valor Estimado
Plataforma Web Y Pasarela De Pagos	\$ 750.000

Rubro	Valor Estimado
Identidad Gráfica Y Branding	\$ 200.000
Publicidad Y Promoción Digital	\$ 450.000
Costos Legales Y Formalización	\$ 1.200.000
Equipos Y Licencias Digitales	\$ 2.500.000
Formación Y Protocolos De Calidad	\$ 450.000
Capital De Trabajo	\$ 5.000.000
Total Estimado	\$ 10.550.000

Nota: Elaboración propia, 2025.

El total estimado puede variar en función de los precios de mercado al momento del lanzamiento del proyecto y de las diferentes alianzas realizadas, puesto que se podrían obtener descuentos mediante convenios colaborativos. No obstante, la inversión inicial estimada se encuentra entre \$10.000.000 y \$15.000.000, lo que representa una inversión accesible considerando la viabilidad del proyecto en la ciudad de Bucaramanga. Cabe resaltar que la ausencia de infraestructura física representa una ventaja estratégica, ya que proporciona mayor flexibilidad y coherencia con el modelo de negocio adoptado. Este tipo de operación es cada vez más común en emprendimientos del sector gastronómico (Ladevi, 2024).

6.2. Fuentes de financiación

Uno de los principales retos para los emprendimientos que están surgiendo en la era pospandémica que suele ser un modelo de operación diferente al tradicional es la identificación de fuentes de financiación que permitan cubrir el capital inicial estimado, pero que a su vez vayan acorde con su pensamiento y filosofía institucional. A diferencia de los diferentes modelos

tradicionales de catering, este en específico se concentra en necesidades financieras intangibles como lo son estrategias digitales, desarrollo tecnológico, e imagen de marca.

De acuerdo con el estudio de Arbeláez y Hurtado (2020), los diferentes emprendimientos sociales y de nivel sostenible requieren un financiamiento más flexible ya que normalmente valora el impacto social tanto como la rentabilidad económica. En base a esto, GS24-KATERING plantea una combinación de diferentes estrategias que incluye recursos propios, y una inversión social privada. Como punto de partida los fundadores tendrán una base para reducir la dependencia a un crédito en fases iniciales, y además para demostrar la credibilidad y el compromiso ante posibles financiadores.

6.3. Costos fijos y variables

La estructura de costos de GS24-KATERING se enfoca principalmente en flexibilidad por la clara separación de los gastos recurrentes necesarios para mantener una operación digital y los diferentes costos variables dependen de la cantidad de eventos realizados. Esta distinción es importante precisamente porque es un modelo de negocio que trabaja sin infraestructura física, lo cual permite optimizar recursos y evita pérdidas de dinero en activos que no generan un valor directo.

En este hilo, los costos fijos están asociados principalmente con la gestión virtual de la empresa, mantener la imagen a nivel digital, una logística administrativa adecuada y un equipo que se enfoque en coordinar, mantener y supervisar las relaciones con proveedores y con los clientes. Por otro lado, los costos variables están vinculados con la ejecución de los diferentes eventos y corresponden principalmente a servicios subcontratados.

Tabla 2*Costos fijos y variables*

Concepto	Valor Estimado
Mantenimiento De Pagina Web	\$150.000
Licencias Digitales	\$50.000
Fondos Imprevistos	\$200.000
Apoyo Administrativo	\$600.000
Internet	\$90.000
Publicidad Mensual En Redes Sociales	\$360.000
Total Aproximado:	\$1.450.000

Nota: Elaboración propia, 2025.

Estos costos garantizan que funcione adecuadamente el emprendimiento incluso en meses de poco ingreso de dinero, estos no incluyen servicios públicos ni nomina fija ni arrendamiento, mostrando que la empresa no necesita una infraestructura propia para lograr un funcionamiento adecuado. Esta estrategia de operación ha demostrado que trabajar virtualmente puede ser eficiente en negocios de esta índole.

6.4. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se basa en un modelo que refleja ingresos por prestación de servicios, debido a que la empresa actúa como gestora de eventos tercerizados, al no contar con cocina propia, ni personal fijo de producción los ingresos estarían concentrado en un margen generado entre los diferentes pagos realizados a proveedores aliados y el precio final que se le facture al cliente. Es por ello por lo que la proyección demuestra que la facturación promedio por evento cambia debido a los diferentes niveles de complejidad y la frecuencia a nivel con la que se

realicen ventas. Para este punto se contemplaron diferentes escenarios, cada uno de ellos estima un número de eventos gestionados y de ingreso promedio por eventos, lo que puede variar según categorías, el tamaño del evento y el tipo de cliente.

Estos serían los supuestos para una proyección:

- Promedio por evento (Paquete de nivel integral):
 - Evento pequeño (15-25 personas): \$1.800.000
 - Evento mediano (30-40 personas): \$3.500.000
 - Evento grande (50-60 personas): \$5.000.000
- Número estimado de eventos al mes:
 - Escenario conservador: 2 eventos
 - Escenario moderado: 4 eventos
 - Escenario optimista: 6 eventos
- Margen de contribución promedio por evento: 25%.

Tabla 3

Proyección mensual de ingresos bruto

Escenario	Eventos/Mes	Ingreso Promedio	Ingresos
		por evento	Mensuales
Conservador	2	\$3.500.000	\$7.000.000
Moderado	4	\$3.500.000	\$14.000.000
Optimista	6	\$3.500.000	\$21.000.000

Nota: Elaboración propia, 2025

Tabla 4*Proyección mensual de ingresos netos margen de contribución del 25%*

Escenario	Ingresos Brutos	Margen de contribución
Conservador	\$7.000.000	\$1.750.000
Moderado	\$14.000.000	\$3.500.000
Optimista	\$21.000.000	\$5.250.000

*Nota: Elaboración propia, 2025***Tabla 5***Proyección de ingresos anuales*

Escenario	Ingresos Bruto Anual	Utilidad Neta
Conservador	\$84.000.000	\$21.000.000
Moderado	\$168.000.000	\$42.000.000
Optimista	\$252.000.000	\$63.000.000

Nota: Elaboración propia, 2025

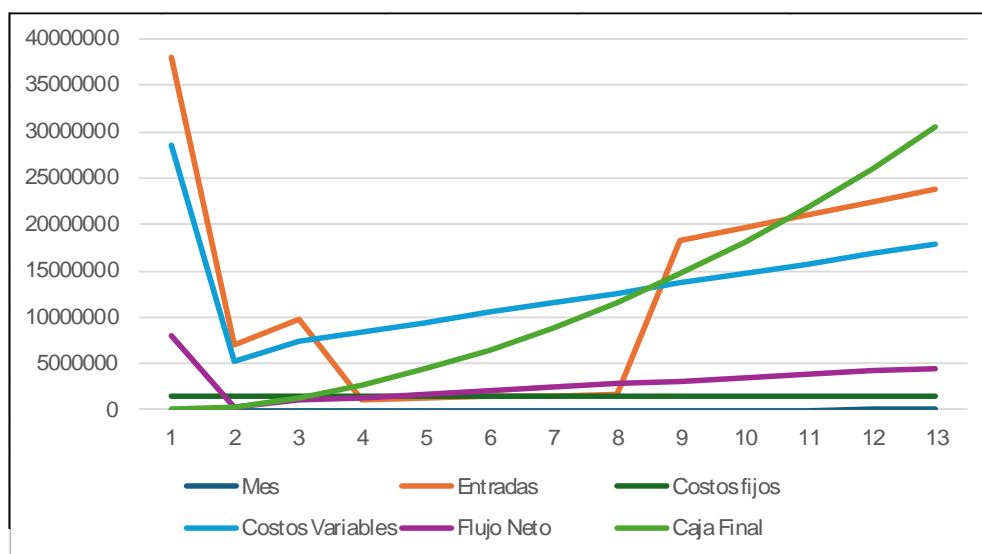
Estas proyecciones revelan un modelo de negocio que sea viable incluso bajo un escenario conservador puesto a que la clave de la rentabilidad no está en volumen de ventas altas, sino el excelente servicio que se puede llegar a brindar y además la optimización del margen en una calidad de ejecución. También se debe resaltar que GS24-KATERING al momento en el que logre posicionarse dentro del sector en el que va a ingresar se aumentará la frecuencia de contratación como el tamaño de los eventos que inevitablemente hará que migre el emprendimiento a un escenario más optimista.

6.5. Flujo de caja a 12 meses o más

El flujo de caja proyectado para GS24-KATERING corresponde al primer año de operación y fue elaborado con base en los ingresos estimados mensualmente, los costos fijos y variables y los supuestos financieros de inversión. Ahora bien, esta herramienta es necesaria para desarrollar una evaluación de liquidez mensual del negocio, con la intención de identificar posibles déficits temporales y evitar llegar al punto de excederse incorrectamente.

Figura 10

Flujo de caja proyectado GS24-KATERING



Nota: Elaboración propia, 2025.

El comportamiento del flujo de caja refleja que el negocio es efectivo en términos financiero principalmente por el hecho de que opera sin gastos fijos elevados ni infraestructura. La curva del flujo de caja muestra que hay una progresiva recuperación al momento de realizar una inversión inicial, y hay una generación de liquidez que se sostiene desde el segundo trimestre. Es evidente que en la figura 7 se nota ver que al mes 1 se proyecta ingresos por alrededor de \$7.000.000 y salidas que oscilan entre \$6.950.000 dando un flujo positivo de \$300.000 que, aunque

es poco sigue siendo positivo, así se logra evidenciar que durante los siguientes meses el flujo de caja va aumentando considerablemente debido a que se estima un posicionamiento adecuado que se evidenciaría graduablemente durante los meses finalizando el año con una caja final de \$30.600.000.

Este flujo proyecta una rentabilidad y viabilidad financiera, y además demuestra la pertinencia que se mantiene una trayectoria ascendente que confirma que esta metodología de necesario permite no solo cubrir costos sino gastos operativos y empezar el siguiente año con excedentes positivos.

6.6. Punto de equilibrio

Este punto refleja el nivel mínimo de ingresos en cual la empresa logra cubrir todos sus costos fijos y variables, sin generar perdidas, pero tampoco utilidad. Esta se ha convertido en una herramienta fundamental para desarrollar la viabilidad financiera de los proyectos y así lograr conocer cuántos productos y servicios deben venderse para lograr alcanzar una posición adecuada contablemente hablando. En el caso de GS24-KATERING el punto de equilibrio se calculó en base al costo fijo mensual: (1.450.000), margen de contribución cual es el 75% y tener un ingreso promedio en el nivel moderado (3.500.000).

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Ecuación 1: Punto de equilibrio en Ventas para GS24-KATERING.

$$PE \text{ (en pesos)} = \frac{1.450.000}{0.25} = 5.800.000$$

Ecuación 2: Eventos necesarios al mes.

$$\text{Numero de eventos necesarios} = \frac{5.800.000}{3.500.000} \approx 1,66$$

Lo que ha demostrado que GS24-KATERING necesita generar como mínimo \$5.800.000 mensuales en ingresos para cubrir todos sus costos fijos considerando que el 75% de cada valor se destina a cubrir los costos de la índole variable. Así también estableciendo que debe hacer por lo menos dos eventos en el nivel promedio al mes para lograr equilibrarse. Superando este punto la empresa genera comienzas completamente netas en beneficio de la empresa mostrando que para un emprendimiento que recién está en la etapa inicial es supremamente bueno, ya que dos eventos mensuales son un objetivo muy realista y alcanzable por lo menos en las etapas en las que la empresa se posiciona y establece una red de aliados confiable. Además, en el supuesto de que se tenga un escenario moderado que se refiere a por lo menos cuatro eventos al mes, no solo cubriría los costos, sino que también genera una utilidad de \$3.500.000 lo cual le da una viabilidad realista y positiva al emprendimiento.

6.7. Escenarios

Para anticiparse a una situación es indispensable evaluar el comportamiento del negocio bajo diferentes escenarios, en GS24-KATERING se construyen varios escenarios a nivel moderado, optimista y critico que permiten organizar los diferentes posibles resultados que pueden suceder dependiendo del comportamiento del mercado, las condiciones operativas y la gestión comercial.

- ***Escenario moderado.***

Dentro de este se identifica como el central parte de supuestos prudentes y completamente realistas que se ajustan a las diferentes condiciones actuales del mercado local de Bucaramanga y a la capacidad de gestión de una empresa emergente sin punto físico, las ventas proyectadas para el primer año están alrededor de los \$150.000.000 anuales, con un margen de contribución del 25%, equivalente a un punto

de equilibrio mensual de \$5.800.000, con cuatro eventos promedio y costos fijos de \$1.450.000.

Siendo así, se espera que el punto de equilibrio se alcance a partir del tercer mes, y que el negocio logre cerrar el año con un mínimo de utilidad neta de \$40.000.000. Este flujo de caja se considera estable a partir del segundo trimestre y, además, se considera probable, viable y positivo siempre y cuando se logre ejecutar positivamente las diferentes estrategias de fidelización, posicionamiento y estrategias comerciales para la captación de clientes.

- ***Escenario optimista***

Este escenario proyecta diferentes condiciones un poco más favorables para el negocio ya que se identifica como una respuesta mucho más positiva del mercado, una mayor conversión de clientes y una reducción adecuada de costos operativos a través de alianzas adecuadas y oportunas. Dentro de él se estima un incremento del 25% en número de eventos donde se realicen eventos empresariales grandes que aumentan gradualmente el ingreso a \$4.000.000 por evento, adicional a esto se estima una reducción del costo variable del 65% gracias a diferentes acuerdos con proveedores elegidos frecuentemente.

Dentro de este escenario se estiman ventas anuales de por lo menos \$250.000.000 con utilidad neta de alrededor de \$80.000.000 alcanzando el punto de equilibrio desde el segundo mes, esto suponiendo que el negocio logra consolidarse rápidamente; siendo así una oportunidad verídica que al segundo año logre expandir sus operaciones a otras ciudades.

- ***Escenario Critico.***

Este escenario contempla un contexto más fuerte y duro, debido a que existe la posibilidad de que no se logre captar rápidamente los clientes, existan imprecisiones que no permitan cerrar contratos e impactar al mercado. Dentro de este escenario no se logra más del 60% de las ventas previstas, solo se realizan dos eventos como mínimo al mes, se encuentran en la situación en la que deben realizar descuentos y promociones para atraer clientes y el margen de contribución se reduce al 20%.

Dentro de este escenario la utilidad neta es negativa, lo que se traduce a que el capital de trabajo se acaba rápidamente tornado el flujo de caja en negativo y la empresa se vería en un alto riesgo financiero donde se tendría que replantear la estrategia de mercado y buscar tangentes para encontrar una solución viable que permita que se mantenga a flote.

Tabla 6*Indicadores clave por escenario*

Escenario	Ventas Anuales	Margen		Caja Final Estimada	Roi Esperado	Comentario
		De Utilidad Neta				
Moderado	\$168.000.000	25%		\$30.000.000	ROI 3 años	Viable
Optimista	\$288.000.000	35%		>\$70.000.000	ROI 2 años	Rentable
Critico	\$100.800.000	20% o menos		<\$5.000.000	ROI nulo	Alto riesgo

Nota. Elaboración propia, 2025

GS24-KATERING demuestra ser un emprendimiento financieramente viable y parece que cuenta con un alto potencial de crecimiento en el escenario optimista. Dentro de los diferentes escenarios se puede visualizar las diferentes situaciones que se pueden presentar transmitiendo confianza a financiadores y socios mostrando que existe una preparación para cualquier escenario que se pueda presentar a lo largo del desarrollo e implementación de este proyecto.

6.8. Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad permite evaluar el entorno económico que genera GS24-KATERING en relación con la inversión base realizada por los fundadores, principalmente con la intención de estimar el potencial atractivo del proyecto a largo plazo. Para ello se tienen en cuenta diferentes indicadores como el ROI, la tasa interna de retorno, margen neto y algunas otras necesarias para el tipo de proyecto.

6.8.1. Margen neto.

Dentro de las estimaciones en el primer año de las operaciones GS24-KATERING lograría alcanzar el punto de equilibrio financiero entre el tercer y cuarto mes generando desde ese momento flujos positivos; durante los primeros seis meses se está estableciendo en el mercado para en los siguientes seis lograr consolidar una rentabilidad mensual creciente demostrado en el supuesto de que al cerrar el primer año acumule una caja positiva que sobrepase los \$30.000.000 haciendo una base sólida para el año siguiente.

El segundo año se proyecta con ventas anuales que estén alrededor de \$210.000.000 manteniendo un margen neto realista del 15% pretendiendo tener una utilidad que también se establezca sobre \$30.000.000. Por otro lado, para el tercer año si se mantiene el mismo margen de crecimiento se prevé que el margen podría alcanzar un 18% generando una utilidad neta de hasta

\$45.000.000 estableciendo entonces un comportamiento escalable y financieramente sostenible a partir del segundo año.

6.8.2. Retorno sobre la inversión – ROI

El ROI estaría encargado de medir la ganancia neta obtenida con relación a la primera inversión cual sería de alrededor de \$38.000.000 estimando que para el año 1 no exista una ganancia neta acumulada por encontrarse en el punto de equilibrio pero que a partir del año 2 haya un crecimiento que comienza en \$30.000.000 y continua con número de años aumentando a los \$45.000.000, \$55.000.000 para el año 4 y \$60.000.000 para el año 5.

Ecuación 3: ROI de 5 años.

$$ROI \text{ 5 AÑOS} = \frac{(30 + 45 + 55 + 60)}{38} = 500\%$$

Un resultado que estima que por lo menos dentro de 5 años la inversión inicial se habría multiplicado 5 veces representando un retorno ideal para un emprendimiento en una etapa temprana.

6.8.3. Tasa interna de Retorno

Este indicador se calcula a partir de los flujos netos estimados de los primeros 5 años del proyecto suponiendo que exista una utilidad neta gradual a partir del año 2 donde se estima que haya un promedio de instrumentos financieros tradicionales o inversiones pasivas. Esta TIR indica que el negocio no solo es viable, sino que es altamente rentable debido a que el valor sería de un 58,4% suponiendo que se cumpla lo proyectado. Se estima que haya una rentabilidad de ventas con un margen neto del 15% por encima del estándar promedio, así también que haya activos

alrededor de los \$26.000.000 y utilidades netas de hasta \$45.000.000 en el 3 año después de su inicio.

6.8.4. Valor presente neto

Utilizando una tasa de descuento del 15% anual el VPN de los flujos netos estimado es positivo resaltando que el porcentaje es el valor que refleja el costo de oportunidad de capital en Colombia para pequeñas y medianas empresas. Es por ello por lo que la inversión inicial de \$38.000.000 se justifica en términos económicos y se le agrega un valor debido a que se mantiene y se supera con el tiempo.

7. Impacto social y ambiental

7.1. Empleabilidad e inclusión

Uno de los ejes centrales de GS24-KATERING es lograr impactar positivamente en la sociedad a través de una generación de empleo inclusivo y digno principalmente a poblaciones vulnerables puesto a que ha logrado identificar la oportunidad de conjugar un emprendimiento de nivel social con responsabilidad ambiental reconociendo que todos los sectores pueden enfocarse en un ideal comprometido con situaciones sociales importantes (Álvarez, 2024), es por ello que se desarrollarían diferentes puntos necesarios para el desarrollo de la empleabilidad:

7.1.1. Generación de empleos a través de alianzas y tercerización responsable.

Aunque GS24-KATERING no cuenta con un establecimiento físico si cuenta con una operación basada en la tercerización y apoyo a diferentes proveedores locales que permite indirectamente generar empleo, desde la fase inicial del emprendimiento se canalizan recursos de pequeños negocios que ofrecen servicio de atención al cliente, cocineros autónomos, conductores

y proveedores de nivel rural, que logra activar una cadena de valor en Bucaramanga y toda su área metropolitana. Si bien los contratos no siempre son a largo plazo, pero se logran establecer acuerdo justos y estables garantizando ciertas condiciones dignas que logran contribuir a la seguridad social de manera viable.

Se proyecta que en el primer año de desarrollo del emprendimiento cada servicio ofrecido beneficie directamente a por lo menos 7 personas, número que se desea incrementar teniendo en cuenta la frecuencia de los eventos. A largo plazo se espera que se llegue por lo menos a incluir 30 personas en eventos para lograr dinamizar el sector y ofrecer un servicio grande y beneficioso para todos los incluidos

7.1.2. Inclusión de poblaciones vulnerables

Uno de los pilares fundamentales del emprendimiento es la inclusión socioeconómica fijándose directamente en que por lo menos el 30% de las personas que se quiere vincular por evento sean personas que estén dentro de los diferentes grupos vulnerados tales como madres cabeza de hogar, jóvenes de bajos estratos, personas con discapacidades muy leves y migrantes. GS24-KATERING quiere incluso establecer alianzas con instituciones locales que permitan identificar personal para tener en cuenta y apoyarlos con los proveedores para lograr priorizar la inserción laboral para quienes tienen barreras y conflictos.

7.1.3. Empoderamiento económico local

Aunque GS24-KATERING no emplee directamente a un número grande de personas, el impacto económico traducido es alto, puesto que al cocinar a un grupo de cocineras independientes para un evento está directamente inyectando una liquidez directa a hogares que son de bajos ingresos reduciendo riesgos de exclusión económica, así logrando activar el comercio pequeño y apoyando la autonomía financiera.

7.2. Compra local y apoyo a productores rurales

GS24-KATERING une una acción fuerte de conseguir productos locales, apoyando a campesinos de la región de Santander para comprar comida fresca y típica del lugar. Aunque el negocio no tiene cocina propia, pero sí decide los menús y compra lo que necesita, haciendo pactos con amigos que siguen reglas de comercio justo y duren mucho tiempo.

Se espera que más de 60% de los insumos costosos (como frutas, vegetales, hierbas, leche, huevos, y ciertos cereales) vengan de vendedores locales. Esta forma dinamiza la economía de los campesinos, reduce los intermediarios y deja que un mayor parte del dinero llegue directamente a quien trabaja la tierra. Un costo cada mes de \$5 millones en productos, por ejemplo, podría ser \$42 millones al año invertidos al campo de Santander, ayudando por lo menos a 10 familias rurales.

Además de pagar sumas justas, fomentará métodos buenos para el medio ambiente; eligiendo a vendedores que usen prácticas buenas para cultivar o producir de manera ecológica. Por medio de uniones con grupos podría hasta dar un poco de ayuda técnica básica a campesinos amigos, fortaleciendo saberes en temas como el manejo después de cortar o guardar bien las cosas.

Comprar cerca también significa bajar la huella de carbono, al hacer menos largo el viaje de los alimentos y no usar refrigeración o paquetes demás, esto ayuda sin querer al logro del ODS 13 y hace más fuerte la seguridad comestible regional. También intentará mostrar a los productores en su oferta de comida, nombrándolos en menús o hablando sobre ellos durante actos, destacando lo que hacen en la cadena de valor.

7.3. Reducción de residuos y uso de biodegradables

La parte de GS24-KATERING que tiene que ver con el medio ambiente no es un adorno hablado, sino un elemento muy importante que pasa por todo su modo de trabajar. En un tiempo donde las empresas deben ir más allá de ganar dinero para ayudar con problemas del planeta, esta

idea de cena por internet, sin cocina propia, muestra que el cuidar el medio ambiente se puede mezclar hasta en formas de organización no pesadas pero muy éticas. Desde el principio, la empresa ha tomado un papel importante frente a la emergencia del clima, siguiendo reglas y promesas a nivel mundial. En Colombia, la ley 2232 de 2022 que pide eliminar poco a poco los plásticos que se usan una vez en todo el país ha cambiado mucho las obligaciones del sector servicios (Congreso de la República de Colombia, 2022).

Una parte importante de su forma de cuidar el medio ambiente es disminuir la cantidad de basura sólida tanto orgánica como no orgánica. Para hacer esto, usan un plan para actos públicos que pone énfasis en la mejor utilización de comida: las partes son calculadas bien basándose en datos previos, tipos de eventos y gustos de los que comen. Esta mejora en el uso, además de evitar tirar, ayuda a subir el margen de ganancia en cada servicio dado. En situaciones donde hay sobras que no se tocaron, se inicia un método para recolección segura para su donación a lugares que reparten comida a los necesitados. Esto une el aspecto bueno de ayudar con hambre cero y alinea con el ODS 2: Hambre Cero. Como dice la FAO (2022), usar bien los alimentos cocidos que no fueron servidos es una buena manera para bajar el tirado y a su vez luchar contra la falta de alimentos en zonas urbanas vulnerables.

En cuanto a los desechos no orgánicos, GS24-KATERING ha implementado el uso único de materiales 100% que se descomponen o se pueden convertir en abono en todas las partes de empaque y servicio desechable. Platos hechos del residuo de la caña, cubiertos de madera, vasos hechos de fécula de maíz y envolturas de papel reciclado sustituyen completamente al icopor y a los plásticos comunes. Esta regla no solo sigue exigencias normativas, sino que muestra una postura ética con respecto a crisis global por contaminación de plásticos tal como lo advierte ONU

Medio Ambiente (2020), quien señala que más del 70% de los restos plásticos terminan en lugares donde se tiran o ecosistemas naturales causando daños muy serios en tierra aire y océanos.

Además, la compañía impulsa mucho el uso de vajilla de barro o vidrio en los eventos formales, así como envases retornables para llevar y guardar comida, esto ayuda a disminuir la creación de basura que no se puede reciclar. En la realidad cada evento manejado por GS24-KATERING pone puntos claros para separar residuos orgánicos, que se pueden usar y no sirven, haciendo más fácil su manejo posterior por gentes que cuidan el medio ambiente. Este esfuerzo real trae metas claras: bajar por lo menos un 80% los desperdicios no usables en cada evento y que más del 90% de los restos orgánicos y materiales biodegradables vayan a ser utilizados o para reciclaje con ayuda de empresas locales.

Desde un punto de vista académico, Álvarez y Rincón (2021) han mostrado que las empresas en cualquier sector que usan acciones activas para cuidar el medio ambiente y bajar lo que tiran no solo tienen buenos efectos sobre el entorno, sino que además suben sus beneficios de negocio, mantienen a un grupo creciente de clientes que se preocupan por el planeta, y entran con menos problema a programas de ayuda o dinero verde. Así, la forma de actuar de GS24-KATERING no debe verse como un regalo, sino como poner dinero en su nombre, eficacia y legitimidad ante su comunidad.

7.4. Educación alimentaria

El modelo de negocio de GS24-KATERING tiene un compromiso educativo que va más allá del servicio de logística para eventos, a partir de una buena idea sobre la importancia que tiene la comida en los cambios sociales, el proyecto actúa como un participante en educar a su gente. En este caso, la sostenibilidad no solo se limita a lo ecológico o las formas funcionales, sino que

alcanza la enseñanza de una gente alerta y atenta sobre los sistemas para hacer, repartir y comer comidas.

Cada acción llevada por la compañía es una forma para compartir conocimientos, valores y mensajes que cambian vidas, desde los menús hasta cómo se pone el lugar; GS24-KATERING pone mensajes cortos que muestran de donde son sus ingredientes, lo local que son sus productos, formas de reducir residuos y consejos sobre comer sano. Estos actos, aun siendo simples, son partes importantes para formar una cultura alimentaria sana, como dicen Vélez y Gómez (2019), quienes creen que enseñar sin formalidades en lugares comunes, como lo es comer juntos, puede cambiar mucho lo que las personas hacen y piensan sobre la comida.

Además de hablar durante los eventos, GS24-KATERING muestra un plan educativo más grande, que va a grupos necesitados o quienes han estado fuera del mundo de la comida y su valor nutricional. Junto con organizaciones de la zona, escuelas públicas y grupos de cocina común, se llevarán a cabo talleres y pequeñas lecciones enfocadas en estos temas:

- Consumo consciente y reducción del desperdicio en el hogar.
- Nutrición balanceada desde la cocina popular.
- Reconocimiento de la biodiversidad alimentaria de Bucaramanga.
- Técnicas básicas de cocina sostenible y de aprovechamiento total de insumos.

Esta línea de acción no solo abre el saber de cocinar a todos, sino que ayuda a crecer habilidades en grupos con menor acceso a estudiar, promoviendo autoabastecimiento con comida y el poder de la economía del cuidado, sobre todo en casas donde hay una mujer al frente, jóvenes sin trabajos y migrantes. Como dice Burgos (2021), enseñar sobre comida con un énfasis local es una forma útil para apoyar la igualdad y la fortaleza comunitaria sobre todo en áreas urbanas divididas.

En tanto, GS24-KATERING usará sus canales de internet para compartir breves mensajes educativos (por medio de redes sociales, aumentando su llegada y fortaleciendo la imagen de la marca como una empresa que se enfoca en aprender, esta idea también se encuentra con las nuevas modas globales en promoción social, donde los compradores valoran más a los negocios que dan algo útil cultural, educativo y comunitario aparte del producto que venden (Rincón & León, 2020). La parte educativa de GS24-KATERING se mezcla así con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, especialmente con el ODS 4 (Educación buena), el ODS 12 (producción y consumo responsable) y el ODS 5 (Igualdad de género).

7.5. Indicadores de impacto

La puesta en marcha de indicadores de efecto en un negocio no solo responde a reglas administrativas o seguimiento, sino que es una herramienta clave de validez, mejora constante y creación de bien público. En el caso de GS24 KATERING, los indicadores tienen dos funciones: ayudan a seguir si se cumplen sus metas sociales y del medio ambiente, y también muestran los efectos buenos del modelo en la comunidad.

En línea con los principios de claridad y evaluación que ve los resultados, tanto cuantitativo como cualitativo, tal como lo sugieren grupos internacionales (PNUD, 2022); GS24-KATERING ha implementado un sistema que mira el afecto generado por sus acciones. Este sistema se utilizará cada seis meses y obtendrá información de números operativos, encuestas, testimonios y reportes de socios fuera. La idea es generar ganancias, pero también historias con significado, aprendizajes, avisos anticipados y chances para mejorar.

Los principales signos sociales, del medio ambiente y formativos que están en el plan forma de GS24-KATERING son:

- ***% de compras que se hacen a vendedores cercanos:*** Esta métrica dejará ver cuánto se mejora el circuito financiero local. Se estima que al final del primer año, por lo menos un 60% del precio de los productos debe venir de proveedores campestres o en ciudades en Santander.
- ***Cantidad y clase de basura que hace cada encuentro:*** se registrará el porcentaje de residuos orgánicos, reutilizables y inservibles con el objetivo de mantener los que no pueden ser reutilizados por debajo del 10% del todo hace.
- ***% de basura bien puesta (compostada o reciclada):*** Este dato se obtiene de empresas ambientales socias o exámenes de dentro, con una meta del 90% de beneficio de residuos biodegradables para el primer año.
- ***Volumen de comida donada:*** Se registrará la cantidad de alimentos preparados y no consumidos que sean donados de manera segura a grupos sociales. Este indicador se medirá en kilogramos por mes y se relaciona con el ODS 2: Hambre Cero.
- ***Cantidad de personas que aprenden prácticas buenas para el medio ambiente:*** Toca a participantes en clases, estudiantes en prácticas, aliados formados en compras responsables o manejo ecológico de alimentos.
- ***Participación de grupos débiles en la cadena de valor:*** Se medirá el tanto por ciento de personas que intervienen en el proyecto (como proveedor, aprendiz, socio o servidor) que son de grupos como madres solteras, jóvenes sin trabajo formal o inmigrantes. La primera meta es tener un mínimo del 30% de participación incluyente.
- ***Relatos cualitativos:*** Junto a datos numéricos, se registrarán casos de cambio grande, por ejemplo, un chico que empezó ayudando en la logística, y acabó siendo

microempresario de eventos gracias a su trabajo con GS24-KATERING, estas historias serán contadas por medio de charlas o reportajes cortos.

- **Visible a quien lo hizo:** Cuántas veces aparece en redes sociales, medios locales o noticias de una empresa donde se habla del efecto que causó, este medio ayuda a mostrar responsabilidad y mejorar la imagen pública (Villanueva y Castro, 2021). Estos indicadores no están fijos, cada año van a ser mirados y cambiados según los movimientos del proyecto, aprendizajes reunidos y cambios del entorno. El sistema para medir el impacto se unificará con los reportes de manejo y en las peticiones de socios o dinero. También, se mirará la opción de usar estándares reconocidos o importantes, lo que daría validación fuera y similitud internacional (Gutiérrez & Camacho, 2020).

Tabla 7

Tabla de indicadores.

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Relación ODS
Volumen de comida donada	Cantidad de alimentos donados a grupos sociales	Kilogramos por mes	ODS 2 – Hambre Cero
Visibilidad del impacto	Número de publicaciones en redes, medios o noticias sobre la empresa	Número de menciones	ODS 12 – Producción y consumo responsable
Generación de empleo	Número de oportunidades laborales generadas	Personas vinculadas	ODS 8 – Trabajo decente

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Relación ODS
Uso de productos biodegradables	Cantidad de insumos sostenibles utilizados	Porcentaje mensual	ODS 13 – Acción por el clima

Nota: Elaboración propia, 2025.

En suma, GS24-KATERING no se limita a operar bajo principios sostenibles e inclusivos, sino que muestra y documenta su efecto, esta acción estratégica mejora su unión interior, sube su poder público y lo coloca como un proyecto importante, abierto y con vistas al futuro.

8. Plan de implementación

8.1. Cronograma de actividades

El comienzo de un negocio con un sentido de sostenibilidad e inclusión, como GS24-KATERING, necesita una planificación cuidadosa que mezcle flexibilidad práctica con solidez organizativa; por esta razón, se ha creado un plan cronológico por etapas en el que se muestran las tareas clave para hacer el lanzamiento y fortalecimiento del negocio durante su primer año funcionando.

La estructura por partes sigue un sentido de crecimiento lento que prefiere mejorar el modo de negocio, validar lo que el mercado quiere y afianzar uniones importantes, antes de agrandar operaciones. Según lo que Restrepo y Castaño pusieron (2020), una cosa clave en poner marcha

negocios nuevos es la forma real de ordenar trabajos y poderse ajustar ante cambios imprevistos, evitando hacer cosas al mismo tiempo que aún no han sido probadas.

Tabla 8*Cronograma de actividades*

Fase	Actividades Principales	Duración Estimada
	<ul style="list-style-type: none"> - Formalización Legal Del Emprendimiento (Registro Mercantil, Nit, Rut) - Diseño De Imagen Corporativa. 	
Preparatoria	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo Del Plan De Marketing Inicial. - Contacto Y Selección De Proveedores De Servicios - Definición De La Propuesta De Valor Final - Elaboración De Acuerdos Con Aliados Estratégicos. - Desarrollo De Catálogo De Servicios Y Paquetes Por Tipo De Evento. 	Meses 1 A 2
Configuración	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción Del Sitio Web Y Canales Digitales (Redes Sociales, Whatsapp). - Configuración De Plataforma De Pedidos O Cotizaciones En Línea. - Inicio De Campañas Promocionales En Redes Sociales 	Meses 3 A 4
Lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Realización De Los Primeros Eventos Gestionados. - Monitoreo Del Nivel De Satisfacción De Clientes. 	Meses 5 A 6

Fase	Actividades Principales	Duración Estimada
Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación De Rendimiento De Proveedores. - Registro De Impacto Ambiental Y Social. - Optimización Del Sistema De Gestión Virtual - Ampliación De La Red De Proveedores Especializados - Posicionamiento Como Catering Sostenible En Bucaramanga - Participación En Eventos De Promoción Empresarial. - Elaboración Del Primer Informe Semestral De Gestión E Impacto - Diseño De Mejoras Y Estrategia Para El Segundo Año. 	Meses 7 A 12

Nota: Elaboración propia, 2025.

Cada parte se ha definido de tal manera que se pueda ver si se cumple con base en indicadores claros de movimiento: hacer todos los eventos planeados, la satisfacción de los clientes (por medio de encuestas para saber qué piensan), lograr ambiciones ambientales y sociales, estar en ferias o redes, mejorar el alcance por redes sociales, entre otros. Esta forma de hacer las cosas se adapta bien a las sugerencias del modelo para nuevos negocios verdes, donde la aprobación de cada etapa debe estar antes de extenderla (Ries, 2011; Gutiérrez & Molina, 2021).

Cabe dejar claro que, aunque el modelo de GS24-KATERING no necesita su propia infraestructura física (lo que le da más libertad) la cooperación a distancia, la elección correcta de

compañeros y la estandarización de procedimientos logísticos son clave para asegurar la calidad, la seguridad y la eficiencia, lo cual justifica el gasto al principio en reglas, plataformas y capacitación para sus proveedores.

La parte de estabilización, que abarca la segunda mitad del año, involucra no solo el orden operativo, sino también trabajos de mostrarse mejor como grupo y crecer cada día. En este momento, la compañía empezará a recolectar y organizar las cifras de efecto que se habían decidido antes, como parte de su promesa con un futuro mejor. Según Jaramillo y Flórez (2020), esta revisión rápida del trabajo en negocios que buscan ayudar a la sociedad ayuda a cambiar la forma de hacerle, mejorar los métodos y hacer más fuerte la idea que comparten.

8.2. Presupuesto detallado de inversión inicial

La creación de un presupuesto claro y que concuerda con el modelo de trabajo es muy importante al comienzo de cualquier negocio, en el caso de GS24-KATERING, donde la operación es virtual, el capital inicial no se destina a infraestructura, sino que se concentra en tres componentes principales: identidad y presencia digital, capital de trabajo operativo y consolidación de red de aliados (Aguirre & Bermúdez, 2020).

A continuación, se presenta el presupuesto estimado de inversión inicial para los primeros seis meses de funcionamiento, considerando únicamente las partidas críticas para asegurar una puesta en marcha funcional, profesional y coherente con el posicionamiento del emprendimiento como catering sostenible e inclusivo.

Tabla 9*Presupuesto detallado GS24-KATERING.*

Rubro	Valor Estimado (Cop)
Diseño De Marca E Imagen Corporativa	\$1.200.000
Desarrollo De Página Web Y Gestor De Cotizaciones En Línea	\$3.000.000
Registro Legal Y Trámites Empresariales	\$600.000
Estrategia De Posicionamiento Y Publicidad Inicial En Redes Sociales	\$2.000.000
Producción audiovisual y contenido digital para medios y plataformas	\$1.200.000
Formación inicial de personal y aliados	\$1.000.000
Capital de trabajo	\$6.000.000
Fondo de contingencia	\$2.000.000
Total estimado	\$17.000.000

Nota: Elaboración propia, 2025.

Este paquete incluye el dinero necesario para iniciar el negocio y mantenerlo en su función inicial, sin usar, de entrada, lugares grandes como cocinas con máquinas, lugares para almacenar o locales reales, lo que está de acuerdo con el tipo tercerizado del proyecto. La inversión se hace una sola vez y se cree que se recuperará en poco tiempo por el manejo de ingresos mediante paquetes para eventos, alianzas con pequeñas empresas que son proveedores y márgenes del 25 % al 30 % por evento gestionado.

- **La identidad de marca y la vista que da en plataformas digitales:** En negocios que solo están en internet, como GS24-KATERING, el logo y su posición en redes es como la ventana de un restaurante real, Cardona y Ospina (2021) piensan que gastar dinero en un buen diseño crea mejor fe en los clientes primero, sobre todo cuando el servicio no se ve hasta el momento de usarlo.
- **Plataforma digital y canales de cotización en línea:** Es necesario no solo una página web sino un sistema que deje a los clientes ver paquetes, hacer reservas, cotizar servicios y tener atención en tiempo real. Esto hace mejorar el funcionamiento del trabajo y vuelve más profesional la unión empresa - cliente.
- **Anuncios iniciales:** Como no tiene un lugar físico que atraiga a los clientes, GS24-KATERING se apoya al principio en anuncios digitales pagados para ganar los primeros usuarios; una campaña de tres meses con anuncios en Instagram, Facebook asegura un alcance bueno.
- **Formación de proveedores y aliados:** aunque GS24-KATERING no tiene empleados fijos, coordina con otros que ayudan (chefs, camareros, decoradores, transportistas), los cuales deben seguir los principios de sostenibilidad, seguridad y calidad, para hacerlo bien, se planean lugares para enseñar, guiar e igualar las reglas.
- **Capital de trabajo:** Esa área asegura que el negocio ande sus primeros meses mientras las ventas se fijan; esto abarca medios para pagar antes a vendedores, traer materiales, manejar la logística de actos de prueba y mantener lo básico del negocio.
- **Fondo para imprevistos:** Un buen consejo en trabajos que usan ayuda externa es tener una reserva para problemas en el manejo de envíos, reemplazo de personal si es

necesario, devoluciones o cubrir fallos operacionales inesperados, este fondo mejora la respuesta y fe en los primeros acuerdos.

8.3. Plan de evaluación y seguimiento

Un pequeño negocio que sigue reglas ecológicas y justas, como GS24-KATERING, necesita no solo ver si gana dinero, sino también tener una manera completa de mirar y seguir lo que hace para asegurar que cumple sus metas sociales, ambientales y grandes, al crear un plan para esto no es solo un proceso simple: es una herramienta clave para fortalecer un ambiente de mejora constante, probar los resultados a compañeros y donantes, y asegurar que hay una buena conexión entre el fin del proyecto y su función diaria.

La revisión en GS24-KATERING será constante, activa y dirigida hacia tres puntos importantes: trabajo diario, efecto en la sociedad y el ambiente, así como felicidad del cliente, como dicen Pineda y Calderón (2020), los negocios que tienen un interés social necesitan formas mezcladas de medir y métodos adaptables para observar que conecten resultados reales con cambios significativos y ajustes en su entorno.

1. Evaluación operativa

Mensualmente, se hará un seguimiento de variables importantes relacionadas al manejo de eventos, como:

- Cantidad de eventos hechos y los planeados.
- Margen de beneficio por evento y ganancias totales.
- Seguimiento de horarios y pasos logísticos.
- Nivel de uso de proveedores aliados y su velocidad al responder.
- Flujo de efectivo mensual, gastos fijos y cambiantes.

Estos indicadores serán apuntados en una tabla de seguimiento que ve el dinero y lo que se hace, que será revisada por los líderes del trabajo al terminar cada mes, si hay diferencias mayores al 15% con lo esperado en dinero o tiempo, se pondrá en marcha un plan para chequear cómo va el trabajo.

2. Evaluación del impacto social y ambiental

Alineado con los capítulos anteriores, GS24-KATERING incluirá medidas de impacto cada tres meses, sobre todo en:

- Porcentaje de compras a productores locales.
- Número de personas que aprenden prácticas sostenibles o culinarias.
- Cantidad de comida que se dona o rescata.
- Parte de residuos que reciclan o desechan bien.
- Inclusión de personas vulnerables en el trabajo (meseros, proveedores, aprendices).

Estos datos se recogerán a través de informes de amigos, listas de control durante fiestas y una corta encuesta postventa. Además, se ordenarán historias y ejemplos importantes para crear una narración sobre el resultado siguiendo guías de una revisión del PNUD (2022).

3. Evaluación de la experiencia del cliente

GS24 usará un sistema de comentarios en línea (mediante un formulario y llamadas seguimiento) para saber lo que piensan los clientes sobre:

- La bondad de servicio que reciben (atención, hora, modo).
- Alegría con la propuesta (sostenibilidad, inclusión, ajuste personal).
- Inclusividad y sostenibilidad

- Que recomiende el servicio

Esta información es muy importante no solo para cambiar los métodos, sino también para hacer más fuertes las relaciones con los clientes que vuelven y crear buena fama, como dicen López & Herrera (2021), en el mundo de la comida rápida, el buen sabor es uno de los determinantes principales de la compra repetida y el crecimiento orgánico.

4. Reportes semestrales e informe anual

Cada semestre, el grupo que maneja elaborará un informe de avance interno, donde se combinarán los resultados de los tres ejes importantes, se encontrarán los problemas y sugerirán mejores formas de hacer las cosas. Al final del año, se hará un informe anual que juntará todo, y tendrá:

- Un breve estado del dinero.
- Éxitos contra marcadores de efecto.
- Ideas aprendidas.
- Planes para el próximo año.
- Consejos claves

Este informe será visto por socios, posibles aliados clave (como centros de estudio, organizaciones sin fines lucrativos o entes estatales) y tal vez publicado como parte del acuerdo de claridad social.

5. Uso de herramientas tecnológicas

Para hacer más fácil el manejo, GS24-KATERING usará herramientas en línea costo cero o barato como Hojas de Google para anotar números o Forms de Google para preguntas.

6. Metodología participativa

La valoración no va a darse desde arriba, sino hecha juntos con las personas que ayudan al proyecto: abastecedores, clientes, usuarios y trabajadores, esto asegura más relevancia, legitimidad y chance de hacer mejoras reales, como dice Aguilar (2018) en su libro sobre la valoración conjunta en negocios solidarios latinos.

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

El plan de negocio presentado permitió estructurar y validar la viabilidad de GC24 Catering como una empresa de catering inclusiva y sostenible en Bucaramanga, integrando operación digital, inclusión social y sostenibilidad ambiental. El estudio de mercado demostró una aceptación favorable del servicio, donde el 83,3% de los encuestados manifestó interés en contratar catering sostenible y el 73,3% indicó haber utilizado este tipo de servicios anteriormente. Además, los factores más valorados fueron la calidad, la puntualidad y la presentación.

El análisis estratégico mediante herramientas como el DOFA, PESTEL y las fuerzas de Porter permitieron identificar todas las oportunidades asociadas al crecimiento del consumo responsable, el uso de modelos sostenibles y el fortalecimiento de plataformas digitales en el sector gastronómico. Así también, el modelo operativo virtual y tercerizado demostró ser funcional y flexible, permitiendo reducir costos, facilitar la adaptación de las dinámicas del mercado y optimizar recursos. A nivel financiero, el proyecto demostró una inversión inicial aproximada de 10.550.000 pesos y un punto de equilibrio de 5.800.000 mensuales equivalentes a dos eventos promedio por mes y una utilidad neta proyectada de 42.000.000 anuales en el escenario moderado demostrando la viabilidad económica del emprendimiento.

9.2. Recomendaciones

- Fortalecer las estrategias de marketing digital y posicionamiento en redes sociales para incrementar el reconocimiento de la marca y la captación de clientes potenciales.
- Consolidar alianzas estratégicas con proveedores locales y sostenibles que permitan garantizar calidad, cumplimiento y reducción de costos operativos.

- Implementar procesos permanentes de evaluación y seguimiento de satisfacción del cliente para identificar oportunidades de mejora continua en el servicio.
- Desarrollar indicadores de gestión y sostenibilidad que permitan medir periódicamente el impacto económico, social y ambiental del proyecto.
- Evaluar progresivamente la expansión del modelo de negocio hacia otras ciudades intermedias, manteniendo el enfoque sostenible y la eficiencia operativa.
- Continuar fortaleciendo la capacitación del personal y los protocolos de calidad para garantizar experiencias gastronómicas diferenciadas y competitivas.

Referencias Bibliográficas

Aguilar, D. (2018). Evaluación participativa en emprendimientos sociales: una herramienta para el aprendizaje colectivo. *Revista Latinoamericana de Evaluación*, 6(2), 33–47. <https://revistaevaluacionlat.org>

Aguirre, J., & Bermúdez, L. (2020). Gestión financiera en emprendimientos digitales sin infraestructura física. *Revista Colombiana de Negocios*, 16(3), 112–128. <https://revistanegocios.unal.edu.co>

Arbeláez, J., & Hurtado, M. (2020). Modelos de financiación para emprendimientos sociales en Colombia. *Revista de Ciencias Económicas y Sociales*, 38(2), 88-104.

Barraza, B. J. S. (2009). Problemática de conceptos de costos y clasificación de costos. *Quipukamayoc*, 16, 32. <https://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Publicaciones/quipukamayoc/2009/segundo/pdf/a10v16n32.pdf>

Burgos, M. (2021). Educación alimentaria con enfoque de territorio: Una propuesta para comunidades urbanas vulnerables. *Revista Latinoamericana de Nutrición y Sociedad*, 12(3), 45–63. <https://revistalns.org/educacion-territorio>

Camacho, P., & Espinosa, M. (2022). Financiación alternativa para emprendimientos con impacto social: Una revisión de mecanismos en Colombia. *Revista de Emprendimiento Sostenible*, 10(1), 58–74. <https://res.org.co>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Boletín del ecosistema emprendedor regional 2022-2023.

https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/21532/2023_Tesis_Anyella_Fuentes.pdf?sequence=1

Canales Trujillo, S., & Mora Morales, A. (2024). Propuesta para mejorar la estrategia de comercialización de los productos de la empresa Delipavo en Colombia. <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/5417?locale-attribute=en>

Cardona, F., & Ospina, L. (2021). El branding digital como estrategia de diferenciación en emprendimientos gastronómicos. *Revista Imagen y Empresa*, 7(2), 33–49. <https://revistaimagenempresa.org>

Carrasco, J. L. S. (2010). Servicio de catering. Editorial Vértice. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BvUdxT0rJewC&oi=fnd&pg=PA1&dq=catering&ots=U6LZHTnB-c&sig=qeQt6vmXpzFwGVnbdGrDAhtyABU>

Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Ciencia Administrativa*, (1), 82-102. <https://cienciaadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2330>

Darwich, M. R. (2014). Catering: un servicio en perfeccionamiento. *Negonotas Docentes*, (3&4), 6-8. <https://revistas.cun.edu.co/index.php/negonotas/article/view/13>

Fernández, B. (2022). Gastronomía con propósito: El modelo de Crepes & Waffles. *Revista de Emprendimiento Social*, 10(1), 25-40. <https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/20.500.13077/714/1/ANALISIS%20DE%20LA%20TENDENCIA%20DE%20CAMIONES.pdf>

Gómez, J., & Torres, S. (2022). Innovación y resiliencia empresarial postpandemia: Lecciones desde el sector gastronómico en Colombia. *Revista de Estudios Empresariales*, 11(2), 45–61. <https://revestempresariales.org>

Gómez, P. (2021). Catering y responsabilidad social empresarial: Un enfoque desde la ética empresarial. *Revista de Ética y Responsabilidad Social*, 12(2), 90-105. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/851>

Gómez, S., & Vargas, A. (2019). Modelos de negocios flexibles: Tercerización como ventaja competitiva en servicios gastronómicos. *Revista de Innovación Empresarial*, 5(2), 102–115. <https://rie.org.co>

González, L. (2019). *Emprendimiento social en la industria alimentaria: Caso de estudio en Medellín. Universidad de Antioquia.* http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-62302007000200009&script=sci_arttext

GONZALEZ, M. A. R. (2014). DISEÑO DE UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM), PARA LA EMPRESA CASINOS DE COLOMBIA SERVICIOS DE CATERING SAS (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL). <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/c6b68827c3524768697e7453a569088e.pdf>

Gutiérrez, P., & Camacho, N. (2020). Medición del impacto social en emprendimientos inclusivos: Desafíos y herramientas. *Revista de Economía Social y Solidaria*, 5(1), 66–81. <https://revistas.ess.org/impacto-social>

Gutiérrez, S., & Molina, H. (2021). Emprendimientos sostenibles y metodologías ágiles: Una revisión de buenas prácticas. *Revista de Innovación y Gestión*, 9(1), 88–103. <https://revistainnovaygest.org>

INNpuls. (2022). Convocatorias abiertas para emprendedores de impacto social y cultural. <https://www.innpulsacolombia.com/convocatorias>

Jaramillo, C., & Flórez, M. (2020). Estrategias de implementación y evaluación de proyectos sociales en el contexto colombiano. *Revista Ciencias Humanas*, 14(2), 55–72. <https://revistacienciashumanas.org>

Kristal Eventos. (s.f.). Catering sostenible: Una alternativa con responsabilidad social y ambiental. <https://kristaleventos.com/catering/catering-sostenible>

López, G., & Herrera, J. (2021). Determinantes de la recompra en servicios gastronómicos sostenibles: El rol de la calidad percibida. *Revista de Marketing y Sociedad*, 14(1), 55–71. <https://revmarketing.org>

López, J. (2023). Comprar local: impulsando la economía y la sostenibilidad. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/comprar-local-impulsando-la-econom%C3%ADa-y-sostenibilidad-julio-yb9te>

López, R. (2017). Inclusión social y emprendimiento: Estrategias para la reducción de la pobreza. *Revista Latinoamericana de Estudios Sociales*, 15(3), 60-75. <https://repositorio.una.ac.cr/items/8a8dd9da-6942-483a-a733-9ba123fc1517>

Martínez, J. & López, S. (2021). Negocios inclusivos y sostenibilidad: Una revisión de literatura. *Revista Colombiana de Administración*, 18(2), 45-60.
<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/2363>

Ministerio de Cultura. (2021). Lineamientos para el fomento de la economía cultural y creativa en Colombia.
<https://search.proquest.com/openview/7ffcf34f1672b264da3d5ab46ff6db79/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2027531>

Molina, R., Galarza Cachiguango, I. S., Villegas Estévez, C. J., & López Egas, P. X. (2018). Evaluación de riesgos ergonómicos del trabajo en empresas de catering (Ergonomic Risks Evaluation on Work in Catering Companies). *Turismo y sociedad*, 23.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3259215

Montoya Sierra, C. (2024). Influencia del COVID-19 en la regulación del comercio electrónico: una mirada desde la globalización.
<https://repository.eafit.edu.co/items/25e97d96-2549-422f-be22-a6c30de62e40>

Morales, E. & Sánchez, T. (2019). Plan de negocios para una empresa de catering saludable en Cali. Universidad del Valle.
<https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/cda11d69-b8b1-467e-8f45-4141de12754e>

Pacheco, D. V., & Ronquillo, S. S. (2023). Factores motivacionales para el emprendimiento de negocios de cocina oculta. *Boletín de Coyuntura*, (36), 17-25.
<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1959>

Peciña, I. S. (2017). El comercio electrónico: Una guía completa para gestionar la venta online. ESIC Editorial.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xnI5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=cocina+enfocada+a+producci%C3%B3n+sin+atenci%C3%B3n+a+la+cliente+f%C3%ADsica+solamente+dedicada+a+domicilios+puede+costar+much%C3%ADsimo+menos+&ots=6PxRE_kFnT&sig=ZAEiUGiAigAWaN0STqSXiH_9CNE

Pérez, A. & Rodríguez, M. (2020). Plan de negocios para la creación de una empresa de catering sostenible en Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
<http://repositorio.ulasalle.edu.pe/handle/20.500.12953/236>

Petrini, C. (2007). Bueno, limpio y justo: Principios de una nueva gastronomía. Editorial Planeta.

Pineda, C., & Calderón, V. (2020). Sistemas híbridos de evaluación en negocios sociales: Retos y enfoques emergentes. Revista de Innovación y Emprendimiento, 8(1), 103–118. <https://riee.org>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). Empresas sostenibles: Buenas prácticas y desafíos para América Latina.
<https://www.undp.org/es/publications>

Ramírez, C. (2018). Diseño de un plan de negocios para una empresa de catering en Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander.
<https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/7034>

Restrepo, J., & Castaño, D. (2020). Planificación estratégica para microempresas emergentes: Retos y oportunidades. *Revista de Administración y Organizaciones*, 7(1), 43–61. <https://revistaadministracion.org>

Restrepo, J., & Suárez, L. (2021). Análisis estratégico para emprendimientos emergentes en contextos de alta competencia. *Revista Colombiana de Administración*, 38(1), 83–97. <https://rca.org.co>

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Editorial Deusto.

Rincón, D., & León, P. (2020). Marketing social y responsabilidad educativa en emprendimientos gastronómicos. *Revista de Ciencias Sociales y Gestión*, 28(1), 114–129. <https://revistacsg.org>

Torres, D. & Mejía, F. (2020). Impacto de la sostenibilidad en las empresas de catering en Colombia. Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/1389f6cd-4802-48bb-83ca-0d808dc45048>

Vargas, M. & Herrera, L. (2020). Estudio de mercado para servicios de catering en Bucaramanga. Cámara de Comercio de Bucaramanga. <https://revistaturpade.lasallebajio.edu.mx/index.php/turpade/article/view/13>

Vélez, S., & Gómez, D. (2019). Educación alimentaria como estrategia para el desarrollo sostenible en comunidades urbanas. *Revista Educación y Ciudad*, (37), 89–105.

Villa Panesso, A. F. (2012). Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering. <https://repositorio.utp.edu.co/handle/11059/3073>

Villanueva, J., & Castro, F. (2021). Evaluación de impacto en proyectos sociales: Más allá de la cuantificación. *Revista Latinoamericana de Gestión Pública*, 12(2), 89–112. <https://revistalgp.org/gestion-publica>

Apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta.

Estudio de consumo de servicios de catering en Bucaramanga

La presente encuesta tiene fines académicos y busca analizar el comportamiento de consumo de servicios de catering en la ciudad de Bucaramanga. La información será utilizada únicamente con fines investigativos.

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

Edad

18-25

26-35

36-45

46 o más

Ocupación

Estudiante

Empleado

Independiente

Empresario

Otro

¿Ha contratado servicios de catering alguna vez?

Sí

No

¿Con qué frecuencia contrata servicios de catering?

- Varias veces al año
- Una vez al año
- Cada 2–3 años
- Rara vez

¿Para qué tipo de eventos ha contratado catering? (puede marcar varias)

- Eventos familiares
- Eventos corporativos
- Eventos académicos
- Celebraciones (cumpleaños, bodas, etc.)

¿Cuántas personas suelen asistir a sus eventos?

- 10–20 personas
- 21–40 personas
- 41–60 personas
- Más de 60 personas

¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por un servicio de catering por evento?

- Menos de \$1.500.000
- Entre \$1.500.000 y \$3.000.000
- Entre \$3.000.000 y \$5.000.000
- Más de \$5.000.000

¿Le interesaría contratar un servicio de catering sostenible (uso de productos locales, biodegradables, inclusión social)?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Estaría dispuesto(a) a pagar un poco más por un servicio de catering sostenible?

- Sí
- No

¿Qué factores valora más al contratar catering? (elige máximo 3)

- Precio
- Calidad de la comida
- Presentación
- Puntualidad
- Sostenibilidad (eco-friendly)
- Atención al cliente


¿Por qué medio contrataría un servicio de catering?

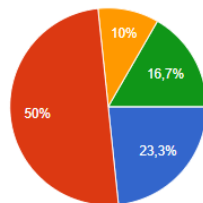
- Redes sociales
- Página web
- Recomendación
- Contacto directo

Apéndice B. Resultados por pregunta.

Ocupación

30 respuestas


 Copiar gráfico

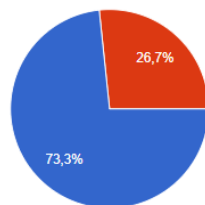


- Estudiante
- Empleado
- Independiente
- Empresario
- Otro

¿Ha contratado servicios de catering alguna vez?

30 respuestas

 Copiar gráfico

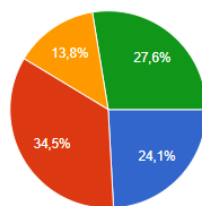


- Sí
- No

¿Con qué frecuencia contrata servicios de catering?

29 respuestas

 Copiar gráfico

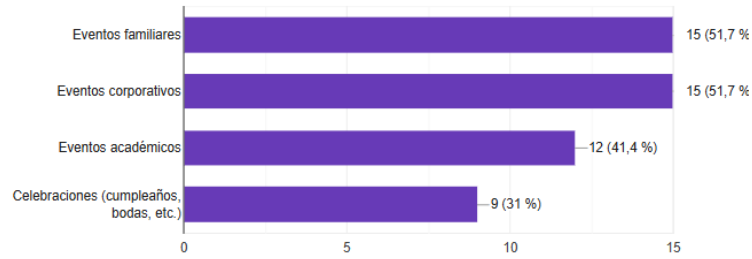


- Varias veces al año
- Una vez al año
- Cada 2-3 años
- Rara vez

¿Para qué tipo de eventos ha contratado catering? (puede marcar varias)

[Copiar gráfico](#)

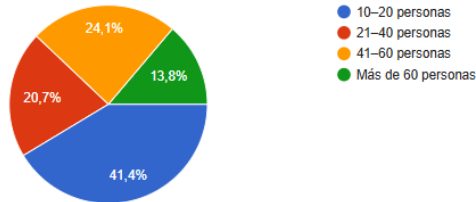
29 respuestas



¿Cuántas personas suelen asistir a sus eventos?

[Copiar gráfico](#)

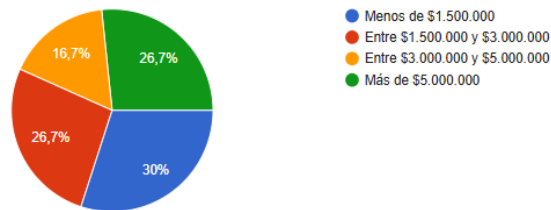
29 respuestas



¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por un servicio de catering por evento?

[Copiar gráfico](#)

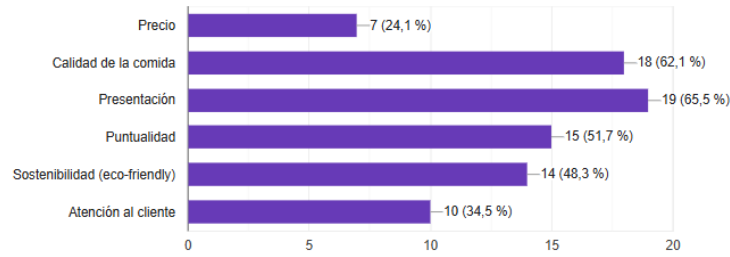
30 respuestas



¿Qué factores valora más al contratar catering? (elige máximo 3)

[Copiar gráfico](#)

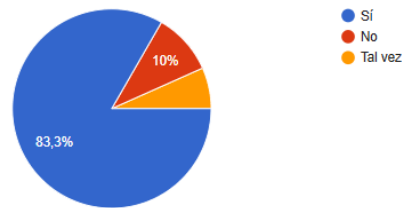
29 respuestas



¿Le interesaría contratar un servicio de catering sostenible (uso de productos locales, biodegradables, inclusión social)?

[Copiar gráfico](#)

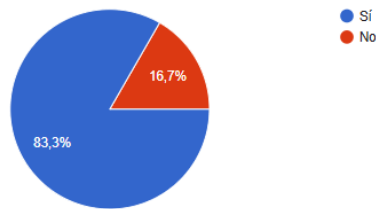
30 respuestas



¿Estaría dispuesto(a) a pagar un poco más por un servicio de catering sostenible?

[Copiar gráfico](#)

30 respuestas



¿Por qué medio contrataría un servicio de catering?

[Copiar gráfico](#)

29 respuestas

