



**Plan de negocios para la creación de una consultora
de marketing y transformación digital para pymes
verdes interesadas en Bogotá**

Edward Felipe Corredor Gómez
Jorge Eduardo Guzmán

Universidad EAN
Facultad de Mercadeo
Maestría en Mercadeo Digital
Bogotá, Colombia
2022

**Plan de negocios para la creación de una consultora
de marketing y transformación digital para pymes
verdes interesadas en Bogotá**

**Edward Felipe Corredor Gómez
Jorge Eduardo Guzmán**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Mercadeo Digital

Director (a):

Daniel Antonio Herrera

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Mercadeo

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Septiembre 2022

Se lo dedico a mi mama Luzmila,
por el amor que siempre me ha infundado
para hacer las cosas, a mi papa Martin,
por enseñarme que todo lo que uno haga
debe hacerlo con compromiso y bien
hecho, a mi hermana Mónica, por ser
siempre un gran ejemplo de vida a seguir
y a mi prometida María Fernanda, por ser
el motor, tenerme paciencia y motivarme
constantemente a terminar con éxito esta
maestría.

Edward Felipe Corredor Gómez

Resumen

En Colombia hoy existen más de 3 mil negocios verdes que, a raíz de la pandemia, enfrentan un importante desafío: la comercialización de sus productos y servicios. Por su tamaño, este tipo de empresas usualmente no tienen una estrategia de crecimiento clara y es bastante común que no aprovechen bien los beneficios que la digitalización puede ofrecerles para posicionar su marca y optimizar sus actividades comerciales. Así fue como identificamos la oportunidad de mercado que dio origen a nuestro proyecto de grado.

En el presente documento detallamos el plan de negocio para la creación de Verde Digital SAS, una consultora que impulsará procesos de innovación en marketing y transformación digital para pymes verdes interesadas en comercializar sus productos y servicios en Bogotá. Como se verá más adelante, elaboramos un análisis del sector y del entorno y perfilamos posibles competidores; además, desarrollamos un estudio piloto del mercado, que nos permitió conocer nuestro segmento de clientes potenciales, sus características y necesidades, así como su disposición a contratar nuestros servicios.

También construimos nuestra estrategia de introducción al mercado, definiendo la estructura organizacional y administrativa de Verde Digital SAS y creamos el portafolio de servicios de consultoría que ofreceremos, desarrollando un mapa de posibles aliados estratégicos para el acompañamiento a proyectos de consultoría con pymes verdes. Finalmente, llevamos a cabo la estimación y proyecciones financieras para la puesta en marcha de nuestra idea de negocio.

Nuestra conclusión es que el mercado de pymes verdes ofrece una atractiva oportunidad para una consultora como la nuestra que se especialice en potenciar su desarrollo. El modelo de negocio de Verde Digital SAS es viable financieramente y estamos convencidos de que contará con el apoyo de aliados estratégicos y un ambiente favorable de políticas públicas, que hoy promueven activamente el crecimiento de los negocios verdes.

Palabras clave: consultoría, digital, digitalización, marketing, pymes, sostenibilidad, sostenible, transformación.

Abstract

In Colombia today there are more than 3 thousand green businesses that, as a result of the pandemic, face an important challenge: the commercialization of their products and services. Due to their size, these types of companies usually do not have a clear growth strategy and it is quite common that they do not take full advantage of the benefits that digitization can offer them to position their brand and optimize their commercial activities. This is how we identified the market opportunity that originated our thesis project.

In this document we detail the business plan for the creation of Verde Digital SAS, a consulting firm that will promote innovation processes in marketing and digital transformation for green small and medium businesses interested in selling their products and services in Bogota. As it will be detailed later, we carry out an analysis of the sector and the environment and we profiled possible competitors. Furthermore, we developed a pilot study of the market, which allowed us to learn about our segment of potential clients, their characteristics and needs, as well as their willingness to hire our services.

We also designed our market introduction strategy, defining the organizational and administrative structure of Verde Digital SAS and created the portfolio of consulting services that we will offer, developing a map of possible strategic allies to support consulting projects with green small and medium businesses. Finally, we carry out the estimation and financial projections for the implementation of our business idea.

Our conclusion is that the market of green small and medium businesses offers an attractive opportunity for a consultancy like ours that specializes in promoting its development. Verde Digital SAS's business model is financially viable and we are convinced that it will have the support of strategic allies and a favorable environment of public policies, which today actively promote the green businesses growth.

Keywords: consultancy, digital, digitalization, marketing, SMEs, sustainability, sustainable, transformation

Tabla de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	14
2.	OBJETIVOS	15
2.1	Objetivo general	15
2.1	Objetivos específicos.....	15
3.	MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN	17
3.1	Segmento de clientes	17
3.2	Propuesta de valor	20
3.3	Canales de comunicación y distribución.....	22
3.4	Relaciones con los clientes.....	23
3.5	Flujos de ingresos.....	24
3.6	Recursos clave.....	26
3.7	Actividades clave	26
3.8	Socios clave.....	27
3.9	Estructura de costos.....	27
3.10	Lienzo consolidado	28
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR	29
4.1.	Caracterización del sector	29
4.1.1.	Consultoría en marketing digital	29
4.1.2.	Asesoría en transformación digital	37

4.2. Análisis PESTEL.....	42
4.2.1. Políticas gubernamentales favorables.....	42
4.2.2. Factores económicos favorables.....	45
4.2.3. Factores socio-culturales.....	48
4.2.4. Factores tecnológicos.....	50
4.2.5. Factores ecológicos.....	51
4.2.6. Factores legales.....	52
4.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	54
4.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	54
4.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	55
4.3.3. Amenaza de servicios sustitutivos: Alta.....	57
4.3.4. Poder de negociación de los clientes.....	58
4.3.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	60
5. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	62
5.1 Análisis y estudio de mercado.....	62
5.1.1. Segmentación del mercado objetivo.....	63
5.1.2. Tamaño del mercado.....	64
5.1.3. Tendencias del mercado.....	65
5.1.4. Descripción de los clientes.....	66
5.1.5. Riesgos y oportunidades del mercado.....	67

Riesgos.....	67
Oportunidades.....	68
5.1.6. Diseño del estudio piloto de clientes	69
4.1.7. Resultados.....	71
5.2 Análisis de la Competencia	82
5.3 Estrategia y plan de introducción de mercado	85
6. ASPECTOS TÉCNICOS	88
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	95
7.1. Misión.....	95
7.2. Visión	95
7.3. Normatividad empresarial	95
7.4. Normatividad tributaria	97
7.5. Normatividad técnica	99
7.6. Normatividad laboral.....	99
8. ASPECTOS FINANCIEROS	101
8.1 Proyección de ingresos.....	101
8.2 Proyección de costos	104
8.3 Proyección de gastos	105
8.4 Inversiones	107
8.5 Capital de trabajo	108

8.6 Indicadores financieros	108
8.7 Evaluación financiera.....	111
9. Enfoque hacia la sostenibilidad	113
9.1. Dimensión social.....	114
9.2. Dimensión ambiental.....	115
9.3. Dimensión económica.....	115
9.4. Dimensión de gobernanza	116
10. Conclusiones.....	118
11. Referencias.....	121
Anexos	132
Anexo 1. Ficha técnica entrevistas	132
Anexo 3. Instrumento aplicado en estudio piloto.....	138
Anexo 4. Balance de Resultados proyectado	141
Anexo 5. Flujo de Caja proyectado.....	142

Lista de Figuras

Figura 1: Business Model Canvas.....	28
Figura 2: ¿Cómo se define tu agencia?	31
Figura 3: Tiempo en el mercado	32
Figura 4: ¿Cuál es el perfil de los clientes atendidos?	33
Figura 5: ¿En cuál de los nichos/segmentos se especializa tu agencia?	34
Figura 6: ¿Cuál es el modelo de ventas adoptado?	35
Figura 7: El principal modelo para fijar precios está enfocado en:	36
Figura 8: Listado de pequeñas y medianas empresas verificadas como negocios verdes ..	64
Figura 9: Listado de pequeñas y medianas empresas verificadas como negocios verdes ..	64
Figura 10: Pregunta filtro – Interés de pymes verdes en el mercado bogotano	72
Figura 11: Planeación de mercadeo con herramientas digitales	73
Figura 12: Aprovechamiento de herramientas tecnológicas	74
Figura 13: Recursos a cargo de impulsar transformación digital en procesos comerciales	75
Figura 14: Proyectos para mejorar la experiencia de los clientes	76
Figura 15: Disposición para contratar servicios de consultoría en marketing y transformación digital	77
Figura 16: Servicios que las pymes verdes consideran pueden agregar valor a su negocio.	78

Figura 17: ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en actividades de marketing y transformación digital?	79
Figura 18: ¿Trabaja con algún consultor en marketing y/o transformación digital?	80
Figura 19: ¿Conoce alguna entidad que ofrezca asesoría para negocios verdes en marketing y/o transformación digital?	81
Figura 20: ¿Cuáles son los mayores retos que enfrentan los negocios verdes?	82
Figura 21: Proceso de los clientes	91
Figura 22: <i>Modelo de intervención a las pymes</i>	92
Figura 23: Estrategia Objetivos de Desarrollo Sostenible	113

Lista de Tablas

Tabla 1: Detalle entrevistas.....	19
Tabla 2. Servicios que ofrecen los CTDE.....	39
Tabla 3. Comparación de competidores.....	83
Tabla 4. Estrategias de promoción.....	85
Tabla 5. Estrategias de comunicación.....	87
Tabla 6. Ficha técnica de los productos	88
Tabla 7. Inversión inicial	90
Tabla 8. Cantidad de servicios que se pueden ofrecer por consultor	92
Tabla 09. Capacidades del equipo	93
Tabla 10: Ingresos Verde Digital SAS primer año	102
Tabla 11: Ingresos Verde Digital SAS primer año detallado	103
Tabla 12: Costos Verde Digital SAS primer año.....	104
Tabla 13: Gastos de Verde Digital SAS primer año y segundo año.....	105
Tabla 14. Gastos detallados Verde Digital SAS	106
Tabla 15. Inversiones Verde Digital SAS.....	107
Tabla 16. Capital de trabajo Verde Digital SAS.....	108
Tabla 17. P&G Verde Digital SAS	109
Tabla 18. Indicadores financieros Verde Digital SAS.....	110

1. INTRODUCCIÓN

Según la Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles del Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, en Colombia hay 3.070 negocios de este tipo, que actualmente generan 35.807 empleos (MinAmbiente, 2021). El Plan Nacional de Negocios Verdes del MinAmbiente (2014), los define como: “actividades económicas en la que se ofertan bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos y además incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio”.

Sin embargo, estos negocios enfrentan un serio problema: la comercialización de sus servicios y sus productos. Para Karakatsianis, J. (2019), director de la Alianza por la Competitividad de la Cadena de Suministro, uno de sus mayores desafíos es la escasez de recursos para llevar a cabo investigaciones de mercado y, por ende, la ausencia de una estrategia de mercadeo para posicionar la sostenibilidad como un estilo de consumo.

¿Por qué nos gustaría crear entonces una consultora de marketing y transformación digital para pymes verdes interesadas en hacer negocios en Bogotá? Según declaraciones de Mauricio Mira, exdirector de la Oficina de Negocios Verdes, en un artículo publicado por el diario Portafolio (*Emprendimientos verdes conquistan al mercado colombiano*, 2019): “no hay estudios que evidencien el impacto que tendrían estos negocios en el PIB; sin embargo, (...) su potencial puede ser bastante significativo por las características que tiene el país para el desarrollo de bienes y servicios de este estilo”.

Por tal motivo, decidimos crear un modelo de negocio que comience a potenciar el mercado de negocios verdes en la ciudad y le enseñe a los consumidores bogotanos que vale la pena pensar en el impacto social y medioambiental de aquello que compran, antes de pensar en el precio del servicio o bien que van a adquirir. Así, apoyamos a pequeñas y medianas empresas con un enfoque sostenible en su desarrollo, pero, asimismo, educamos a los consumidores sobre la forma de ser más responsables con el entorno y la comunidad.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa que ofrecerá servicios de consultoría en marketing y transformación digital para pymes verdes, interesadas en comercializar sus bienes o servicios en Bogotá.

2.1 Objetivos específicos

- Elaborar un análisis de sector, que permita conocer la competencia, tendencias de los negocios verdes, riesgos y oportunidades.
- Desarrollar un estudio piloto del mercado, que permita entender el segmento de clientes potenciales (pymes verdes interesadas en comercializar sus bienes o servicios en Bogotá), sus características y necesidades.
- Construir la estrategia de introducción al mercado, con el portafolio de servicios de consultoría en marketing y transformación digital, así como su plan de comunicación y promoción del portafolio de servicios.
- Elaborar un estudio legal y administrativo que considere los aspectos necesarios para la creación de la empresa, definiendo la estructura de nuestra organización, con los perfiles y funciones de los consultores.
- Realizar un análisis de sostenibilidad para la operación de la empresa de consultoría, donde se consideren la dimensión social, ambiental, económica y de gobernanza.

- Elaborar un mapa de aliados estratégicos que sean posibles fuentes de financiamiento, que permitan llevar a cabo consultorías a pymes verdes interesadas en comercializar sus bienes o servicios en Bogotá.

3. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN

A continuación, presentamos una descripción de la naturaleza de nuestro proyecto de creación de empresa, detallando los elementos básicos del lienzo de canvas: el segmento de clientes, la propuesta de valor del nuestro modelo negocio (con las líneas de servicio de nuestra consultora), las canales de comunicación y distribución que utilizaremos, la dinámica de relaciones con clientes, la distribución de nuestro flujo de ingresos, los recursos clave que necesitaremos, las actividades clave que desarrollaremos, algunos socios clave para la puesta en marcha de nuestra empresa y, desde luego, la estructura de costos necesaria para operar.

3.1 Segmento de clientes

Nos enfocaremos en pequeñas y medianas empresas (pymes) que hayan sido verificadas por el MinAmbiente como “negocios verdes” y que estén interesadas en comercializar sus bienes o servicios en la ciudad de Bogotá. En tal sentido, el criterio utilizado fue: negocios verdes con personal entre 11 y 200 trabajadores, o activos totales entre 501 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, según las leyes colombianas señaladas en el portal Mipymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (*Normatividad*, s.f.) y como lo reafirma el artículo ‘Conozca las condiciones de debe cumplir una empresa para ser considerada Pyme’ del diario La República (Monterrosa, 2020).

El segmento incluye pymes de energías renovables, productos agrícolas sostenibles y no maderables, turismo de naturaleza y mercado voluntario de carbono, así como otros que se basan en el aprovechamiento de la biodiversidad y el biocomercio (MinAmbiente, 2021).

Para validar dicho segmento, en la fase inicial de investigación nuestro equipo llevó a cabo 9 entrevistas (Anexo 1 y 2) a profundidad con referentes del sector de negocios verdes en Colombia, correspondientes al Gobierno, la academia, organizaciones no gubernamentales y asociaciones empresariales, incluyendo preguntas acerca del perfil de las pymes verdes en Colombia, sus canales de comunicación y distribución preferidos, ingresos promedio, cómo se relacionan con el mercado y nuestra propuesta de valor. A continuación incluimos la lista de actores entrevistados:

Tabla 1: Detalle entrevistas

Datos del stakeholder Nombre	1. ¿Que segmento mercado cree que es más atractivo para las empresas verdes?	2. ¿Cuáles canales de comunicación y distribución cree usted que tienen los negocios verdes?	3. ¿Cómo cree usted que es el posicionamiento de los negocios verdes?	4. ¿Cuál cree usted que es la propuesta de valor de los negocios verdes?	5. ¿Cuáles son los recursos (límites que considera deberían tener los negocios verdes)?	6. ¿Que actividades clave considera usted que deberían hacer los negocios verdes?	7. ¿Cuáles aliados estratégicos debería tener los negocios verdes?	8. ¿Cuanto cree usted que estaría dispuesto a invertir los negocios verdes al año?
Mauricio Cárdenas	Encuesta de la Cámara sobre reinversión del modelo de negocios a 16 emprendedores verdes evidenció que 25% ha ejecutado acciones para acelerar su transformación digital. De la misma encuesta, 37.5% afirmó requerir asesoría de marketing y posicionamiento de productos y servicios para su proceso de reinversión. Si hay alguien a quien fortalecer la estrategia digital es el MiViviembre y entidades territoriales, para hacer promoción de negocios verdes. Buen porcentaje de negocios verdes se encuentran registrados en las CVC del Valle de Cauca y Boyacá.	Algunos negocios verdes todavía son artesanales y atienden una demanda local, pero no escalan en tecnología. Los que han crecido más ahora son los que hacen despachos a domicilio.	Dueros de negocios verdes son especialistas técnicos, pero no tienen experiencia corporativa y se quedan en el reactivoismo, eso ha limitado su penetración de mercado.	Negocios verdes deben educar sobre las ventajas de consumir sus productos. Mientras no exista un consumidor consciente, los negocios verdes no van a prosperar. Empresas pequeñas sí puede tener oportunidades de crecimiento en Colombia porque hoy no hay nada. Si MiViviembre pasó de 0 a más de 146 negocios verdes en 6 años y Colombia tiene 3MM de unidades productivas, la oportunidad es enorme.	Se necesita presencia digital y opciones virtuales. Según encuesta de Fenalco, 40% de los establecimientos de sus empresas afiliadas están cerrados por la cuarentena. Deben asignarse recursos que respondan al nivel de preparación de los negocios verdes, calificados como "Nada preparados" (escala Likert 1-5) en los siguientes aspectos: "Conocimiento en transformación digital: 1 "Herramientas tecnológicas para trabajar (conectividad, hardware y software de página): 1 "Estrategia de marketing digital (plataformas de e-commerce, Google Ads, campañas en redes sociales): 1 "Manejo de proyectos para mejorar la experiencia del cliente y generar valor con metodologías ágiles: 1	Presentar casos de éxito para que los líderes de pymes verdes entiendan que la única manera de crecer es escalar su modelo de negocios, mediante la digitalización. Visibilidad y alianzas con publicaciones enfocadas en el mercado de los negocios (Ej. revista Organic & Wellness News).	Otras entidades que ofrecen apoyo a negocios verdes: Cámara Verde de Comercio, Agrar, Conscious Global Market, El Transformador. Apoyo a emprendimiento MinTC, MinCIT (Impulsa), MiViviembre, BID, Banco Mundial, PNUD.	Aunque los negocios verdes pueden tener una capacidad de pago limitada, hoy sus productos cuestan más. Las pymes verdes de 10 a 20 empleados podrían estar dispuestas a invertir entre COP\$1MM-\$2MM al año, en servicios de consultoría de marketing y transformación digital.
Ana Karina Quintero	Bogotá es la mejor ciudad para el posicionamiento de los negocios verdes, en temas de comercialización nacional e internacional, oportunidades de contactos y para acercarse a las instituciones de apoyo. Otras ciudades muy interesantes con crecimiento de negocios verdes y productos sostenibles son: Barranquilla, que tiene una ventaja por estar cerca del puerto y tener una visión de los productos que ofrecen los negocios verdes. Cali se está posicionando mucho en el tema de negocios verdes. Cree que una empresa de servicios de consultoría tendrá el mayor impacto al estar ubicada en zonas aptadas y es accesible para pequeños emprendedores, con potencial de escalamiento. Habría que revisar, en su línea fiscal, cómo este modelo de negocio podría llegar a pequeños empresarios.	Algunos negocios verdes tienen un gran potencial de producción, pero dificultades logísticas para comercializar sus productos. También necesitan recursos económicos para poder escalar este tipo de negocios.	Ahorramiento debería realizarse con empresarios de negocios verdes ya verificados. También pueden ofrecer acompañamiento al resto de pre-iniciación.	Uno de los mayores retos para los negocios verdes es la comercialización y posicionamiento de su marca en el mercado a pesar de políticas empresariales, sus productos y servicios apenas se están dando a conocer. Cree que empresas de servicios de consultoría en marketing y transformación digital para pymes verdes sí tiene oportunidades de crecimiento porque hace falta más apoyo en estas temáticas.	Deben asignarse recursos que respondan al nivel de preparación de los negocios verdes, calificados como "Poco preparados" (escala Likert 1-5) en los siguientes aspectos: "Conocimiento en transformación digital: 2 "Herramientas tecnológicas para trabajar (conectividad, hardware y software de página): 2 "Estrategia de marketing digital (plataformas de e-commerce, Google Ads, campañas en redes sociales): 2 "Manejo de proyectos para mejorar la experiencia del cliente y generar valor con metodologías ágiles: 1	Wellness con actores que ayuden a formar a los empresarios de negocios verdes. MiViviembre ya lo ha venido haciendo con Mercado Libre.	Otras entidades que ofrecen apoyo a negocios verdes: MinTC creando páginas Web para empresas (no solo negocios verdes) y desde la parte privada Mercado Libre y Cámara Verde de Comercio hacen capacitaciones. También están las alianzas con MiViviembre y autoridades ambientales (CAR) y secretarías de ambiente. Impulsa también respalda los emprendimientos verdes, con ellas se está pensando cómo articular los.	En el caso de MiViviembre y entidades territoriales, la contratación de consultoría se hace a través de licitaciones. Colombia Compra Eficiente. Las pymes verdes podrían estar dispuestas a invertir entre COP\$1MM-\$3MM al año, en servicios de consultoría de marketing y transformación digital. Sin embargo, la gran mayoría de los negocios que tiene identificado al MiViviembre son microempresas.
Carolina Ortega	Uno de los mayores desafíos para los negocios verdes es el acceso a mercados, lograr economías de escala. Por otro lado, estas empresas tienen productos relativamente novedosos y difíciles a conocer requiere inversiones de dinero y expertise que muchas veces no tienen. La apuesta de mercado para los negocios verdes debería ser Bogotá y las 5 ciudades más grandes, que tengan más de 2MM de personas. Cali puede ser interesante por su cercanía al Puerto de Buenaventura para exportar algunos productos. Medellín es un lugar atractivo para productos asociados a belleza y cuidado personal, porque tiene un nicho muy desarrollado.	Hay temas asociados a la logística que limitan los negocios verdes. Colombia tiene un rasgo en infraestructura importante, en zonas con diversidad étnica, donde pueden haber más negocios verdes, el acceso es muy limitado.	Lo que hacen los negocios verdes es ir a BudeExp o otros eventos para mostrarlos, pero no pasan de una página web poco atractiva, en esta computadora o comprar virtuales, si tienen plataformas más amigables y robustas, va a ser más fácil para ellas movilizar su negocio.	La consultoría en marketing y transformación digital es un tema necesario para los negocios verdes. Ahora mismo, están concentrados en el tema productivo, pero hay que ser claro con ellos en los beneficios que genera este tipo de servicios.	Una solución tecnológica basada en Web3, a través de Impulsa, para dinamizar este tipo de mercados. También deben asignarse recursos que respondan al nivel de preparación de los negocios verdes, calificados por el stakeholder como "Nada preparados" (escala Likert 1-5) para los siguientes aspectos: "Conocimiento en transformación digital: 1 "Herramientas tecnológicas para trabajar (conectividad, hardware y software de página): 2 "Estrategia de marketing digital (plataformas de e-commerce, Google Ads, campañas en redes sociales): 2 "Manejo de proyectos para mejorar la experiencia del cliente y generar valor con metodologías ágiles: 1	Hay que mostrarle al Gobierno el beneficio de hacer marketing y transformación digital para negocios verdes a la sociedad y por qué se necesitan hacer una inversión de recursos públicos en inversión privada.	ProCalienda y MiViviembre están tratando de abrir mercados para negocios verdes. Verificar los negocios verdes de entidades territoriales ofrecen apoyo a la parte productiva. MinCIT también asesora emprendimientos de transformación digital.	Pymes verdes colombianas estarían dispuestas a invertir anualmente entre COP\$1MM-\$3MM en servicios de consultoría de marketing y transformación digital. Como su flujo de caja es limitado, podrían funcionar 2 alternativas: entrar a vender por escala, a un segmento que está dispuesto a pagar, o un modelo de negocio basado en suscripciones (página y day life, cobrar un % sobre ventas, etc).
Johan Moreno	Bogotá por su dinámica y cantidad de habitantes		Las empresas no deben descuidar la experiencia de sus clientes a la hora de incorporar en los canales digitales, está deben contar con flujos de navegación fáciles acorde a sus segmentos.	Las metodologías ágiles pueden ser de utilidad para los proyectos que manejan los negocios verdes			Se deben lograr alianzas con entidades como Impulsa, Cámara de Comercio, y revisar los programas de economía naranja que impactan a los negocios verdes.	Considero que las Pymes están dispuestas a invertir entre COP\$1.000.000 y COP\$3.000.000 al año en consultoría que les permitan mejorar su modelo de negocio
Henry Cubaque Hortúa	Bogotá, una ciudad con retos enormes de necesidades de sustentabilidad dada su población, sin embargo también existe una enorme conciencia ambiental en las nuevas generaciones, así que allí se encuentra el potencial.	Existen muchos beneficios en torno a las soluciones digitales que se aplican en la tecnología, esta capacidad debe ser tenida en cuenta para que las pymes se vuelvan más competitivas y atractivas.	Todas las empresas deberían mejorar las interacciones con sus clientes, en la actualidad existen muchas alternativas gratuitas de CRM	Se debe utilizar la tecnología para sistematizar y digitalizar los procesos de las pymes	Existen muchas plataformas SaaS que pueden facilitar la gestión y los procesos de las diferentes pymes verdes, en ocasiones el desconocimiento se vuelve el peor enemigo de los emprendedores.	Se deben promover los incentivos de parte del Gobierno para motivar a las empresas verdes.	Estas empresas podrían invertir entre COP\$1.000.000 y COP\$3.000.000 al año	
Carolina Andrés Ruz Abanca	Medellín ya que su administración desde hace unos años promueve proyectos sostenibles con alto impacto ambiental			Sería interesante promover e incentivar la innovación como un valor agregado e las consultorías	Algunos emprendedores se han capacitado la administración de hardware y en el uso de herramientas de software las cuales pueden apoyar su operación.	Se debe proponer dentro de las consultorías talleres de innovación que permitan desarrollar esta capacidad de reinventarse y reestructurarse a las pymes.	Lograr acercamientos con Impulsa, MinCIT, Ministerio de TICs en su área de bienestar componente tecnológico	Cree que algunas pymes ya son conscientes de los beneficios que traen consigo estas consultorías y podrían invertir COP\$50.000.000 y COP\$100.000.000 al año
Carolina Echeverri	Todas las ciudades, sobre todo las grandes urbes como Bogotá, Medellín y Cali	Las empresas verdes no tienen claro el potencial de la transformación digital y como esto podría optimizar y automatizar sus negocios	El entendimiento del cliente permitirá llegar con ofertas de valor más claras		Plataformas de e-learning pueden servir como apoyo para las empresas verdes	Se deben promover campañas para que todas las personas entiendan que es un negocio verde y cómo beneficia a la comunidad	Las más grandes podrían invertir entre COP\$50.000.000 y COP\$100.000.000 al año, algunas otras que no cuentan con tanto presupuesto podrían invertir entre COP\$10.000.000 y COP\$50.000.000 al año	
Ferny Danilo Mora Guavita	Medellín esta ciudad ha sufrido en mayor proporción de la contaminación, esto puede impulsar la generación de nuevos negocios verdes.					Una buena estrategia puede ser encontrar empresas grandes que apalancen a estas empresas verdes y estas pueden generar un impacto mayor	Diagnosticar y mostrar los beneficios de las consultorías permitiendo inversiones de entre COP\$10.000.000 y COP\$50.000.000 al año	
Juan Carlos Ramos	Bogotá, es la capital del país y es donde se encuentran todas las entidades del estado que se requieren para formalizar e impulsar cualquier emprendimiento.	Existe desconocimiento del entorno digital que puede potenciar y simplificar los procesos de estas empresas	Procesos más LEAN en las empresas verde generarían más valor a sus clientes.	No conozco empresas/consultoría que acompañen a las empresas verdes en temas relacionados con mercado digital, transformación digital y comunicación digital. Existe una oportunidad.		Seguro con un proyecto bien armado se podrían conseguir recursos de los Ministerios MinTC y MiViviembre	Muchas de estas empresas no tienen la capacidad de inversión por alto por lo que considero podrían invertir un presupuesto entre COP\$1.000.000 y COP\$3.000.000 al año	

Fuente: elaboración propia. Ver “Anexo 2” para visualización detallada.

Todos los entrevistados coincidieron en que existe una oportunidad para crear nuestra empresa consultora en marketing y transformación digital para pymes verdes, ya que éstas necesitan: dar a conocer sus productos/servicios, educar a la población sobre la importancia del consumo sostenible y posicionar su marca, particularmente en la ciudad de Bogotá, donde la mayoría ven una mayor oportunidad de crecimiento e interés en los productos y servicios que ofrecen los negocios verdes.

3.2 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se enfoca en ofrecer servicios de consultoría en marketing y transformación digital, para ayudar a crecer las pymes verdes interesadas en Bogotá, profesionalizando sus estrategias de ventas, con infraestructura tecnológica y procesos en canales digitales, que les permitan una mayor visibilidad e interacción con su público objetivo. Según afirmaciones de los referentes del sector entrevistados durante la fase inicial de investigación, uno de los mayores problemas que enfrentan las pymes verdes en Colombia es el bajo posicionamiento que tienen sus marcas en el mercado y la ausencia de procesos comerciales ágiles que les permitan enfocarse en ofrecer una mejor experiencia para adquirir y fidelizar clientes. Por eso, nuestro portafolio ofrecerá 4 líneas de servicios:

3.2.1 Visibilidad de marca: en la actualidad, existe una gran cantidad de competencia y solo aquellos que sobresalen logran tener éxito y ser prósperos en el tiempo. La diferenciación les permite a las empresas con marcas sólidas tener a sus públicos objetivo, cautivos y fidelizados, generando ahorros en publicidad y mercadeo. Adicionalmente, permite ser más precisos respecto de la calidad de sus servicios o

productos, ofreciendo de esta manera una ventaja a la hora de justificar un valor más alto que el de los demás. (Escamilla, 2018).

3.2.1 Posicionamiento en canales digitales: no basta con tener una marca sólida y estable si no se encuentra bien posicionado en los canales digitales, especialmente en Google, ya que es el mayor buscador de internet. Por esto, lograr una robusta y sólida estrategia de SEO (Optimización en Motores de Búsqueda, en español) hará que las pymes verdes interesadas en el mercado bogotano aparezcan en las principales páginas y ser la primera opción para aquellos clientes potenciales, interesados en adquirir productos o servicios sostenibles. Los usuarios de internet asocian el posicionamiento SEO con credibilidad y confianza, permitiendo a las empresas una fidelización de los usuarios y una mejor participación de mercado. (Padigital, 2019).

3.2.2 Digitalización de procesos: vincular las pymes verdes a iniciativas de transformación digital, genera en los consumidores una mejor percepción de innovación. La inserción de tecnologías digitales en los negocios verdes ayudará a crear un claro diferenciador, reflejado en procesos de automatización, uso de inteligencia artificial, mayores ahorros y un conocimiento más detallado de sus públicos objetivo, para que puedan mejorar su oferta de bienes y servicios hacia ellos. (Robledo, 2017).

3.2.3 Profesionalización del modelo de ventas: muchas de las empresas están migrando su modelo comercial a los canales digitales, ya que estos permiten generar una ventaja competitiva y reducir costos que usualmente resultan mayores en el canal offline y hacen más cara la operación. Tener la información de sus bienes o servicios 24/7, el creciente número de usuarios en internet, la eliminación de fronteras y el aumento de

personas haciendo teletrabajo en sus hogares por cuenta del COVID-19, son solo algunas de las oportunidades que haremos que las pymes verdes interesadas en el mercado bogotano puedan explotar, para potenciar sus estrategias de venta. (Estrategia Magazine, 2020).

3.3 Canales de comunicación y distribución

Para la fase de lanzamiento, tendremos una página web amigable y fácil de navegar, que será nuestro principal punto de contacto y permitirá desarrollar nuestro posicionamiento en internet, como la primera empresa de servicios de consultoría en marketing y transformación digital especializada en negocios verdes. Esta página contará con las herramientas más modernas de Livechat y Chatbots, para que todos nuestros clientes potenciales cuenten con respuestas en tiempos cortos y esto nos ayude a ganar su confianza.

Asimismo, para la fase de sostenimiento, crearemos un newsletter para generar estrategias de email marketing y, de esta forma, enriquecer el conocimiento sobre temas de valor para prospectos de clientes, facilitando así la captura de leads para aumentar las posibilidades de convertirlos en clientes.

Por otro lado, en la fase de retención y fidelización, activaremos el perfil de nuestra empresa en redes sociales como LinkedIn, Twitter, Facebook y plataformas como WhatsApp Business, YouTube y Spotify, para compartir información de valor, impulsar interacciones y promover eventos, webinars y otras capacitaciones, para los líderes de pymes verdes interesados en conocer nuestra oferta de valor. Así buscaremos la generación de redes de contactos.

La consultoría a cada cliente se ofrecerá mediante reuniones uno a uno, de manera presencial o por tele/videoconferencias, que faciliten el seguimiento a los proyectos de marketing y transformación digital en sus negocios verdes, y de igual forma, nos permitan una retroalimentación continua sobre su nivel de satisfacción con el servicio de nuestra empresa y oportunidades de realizar upselling.

3.4 Relaciones con los clientes

Aprovecharemos el Portafolio de Productores de Negocios Verdes, publicado por el MinAmbiente en el marco de la emergencia del COVID-19, para enviar un mailing que nos permita establecer contacto directo con las pequeñas y medianas empresas verdes, presentando quienes somos e invitando a visitar nuestra página Web a fin de conocer nuestro portafolio de servicios en marketing y transformación digital.

También crearemos contenido descargable (artículos, videos, infografías) de gran interés para nuestro segmento, que será promocionado vía Google Ads y Facebook Ads, para atraer otras pymes verdes a una página de aterrizaje en nuestro portal web y así capturar su información (nombres, teléfonos, correos, tipo, tamaño y ubicación geográfica) para la generación de leads y posterior conversión a clientes.

Una vez la pequeña o mediana empresa verde se convierta en cliente nuestro, nuestro equipo de consultores ofrecerá un servicio personalizado y acompañamiento continuo durante toda la ejecución de su proyecto de marketing y transformación digital. En casos donde la ubicación o restricciones de movilidad no lo permitan, la asesoría se dará de forma virtual o mediante llamadas de asistencia técnica.

Con el propósito de incrementar nuestras ventas en el segmento, impulsaremos la generación de comunidades virtuales, o clusters de pymes verdes, para que nuestros clientes actuales y potenciales puedan conectarse, compartir experiencias exitosas en el mundo digital, crear nuevos encadenamientos productivos y escalar su propio modelo de negocio, asociándose con otros; conforme éstas comunidades les ayuden a crecer, tendrán mejores ingresos y estarán más dispuestos a invertir en nuestros servicios. De igual forma, verán esta forma de networking como un valor agregado que solo ofrecemos nosotros.

La tecnología será el pilar para mantener una relación cercana y duradera con nuestros clientes. El uso de herramientas que permitan medir la satisfacción de los clientes, su interacción con nuestros canales digitales y una constante actualización y mantenimiento de nuestra página web, permitirá mantenerlos fidelizados y con la plena confianza de que somos una empresa seria y consistente respecto de la propuesta de valor que ofrecemos.

3.5 Flujos de ingresos

Nuestros ingresos se obtendrán principalmente de los servicios de consultoría que ofrezcamos a las pymes verdes interesadas en comercializar sus bienes y servicios en Bogotá, y estarán distribuidos de la siguiente manera:

3.5.1 Proyectos personalizados: como entendemos que cada empresa tiene retos y problemas particulares asociados a su modelo negocio, realizaremos un diagnóstico y una hoja de ruta para que cada pyme verde pueda visualizar con claridad su propia propuesta de valor y cómo, con nuestra experiencia y conocimientos, ésta se podrá evidenciar hacia sus clientes.

3.5.2 Proyectos licitados: para generar un impacto positivo a muchas más empresas, participaremos en licitaciones de proyectos gubernamentales que tengan como objetivo el fortalecimiento y desarrollo de las pymes verdes. Para esto, buscamos ser aliados de MinTIC, MinCIT y MinAmbiente, así como sus entidades adscritas, con las cuales trabajaremos crear agendas de posicionamiento institucional para el consumo responsable, y, por otro lado, obtener los recursos necesarios para financiar estas iniciativas.

3.5.3 Planes y paquetes por horas: mediante la modalidad de horas/hombre de consultoría vamos a generar distintos paquetes, basados en honorarios de acompañamiento por demanda, los cuales permitirán a las pymes verdes tener control sobre la intervención y la intensidad de asesoría que quieran de parte de nuestro equipo. Los paquetes de horas van desde 10, 20, 50 y 100 horas, en las diferentes líneas de experiencia de nuestro equipo de consultores.

3.5.4 Servicio de suscripción para acompañamiento mensual: una suscripción mensual que permitirá a las pymes verdes tener un acompañamiento a sus proyectos por parte de nuestros consultores de marketing y transformación digital, convirtiéndonos en aliados estratégicos para el crecimiento de cada uno de estos negocios.

Adicionalmente, nos interesa conseguir recursos de fondos de organizaciones de cooperación internacional con los cuales se puedan generar proyectos con un impacto en sectores sostenibles y la generación y desarrollo de negocios verdes.

3.6 Recursos clave

Para la puesta en marcha del negocio debemos contratar estrategias en inbound y outbound, diseñadores, desarrolladores y arquitectos web; y de igual forma, otros perfiles tales como expertos en la Experiencia de Usuario (UX) y la Interfaz de Usuario (UI).

Por otro lado, es necesaria la compra de hardware moderno y licencias de plataformas SaaS, que permitirán la ejecución y automatización de estrategias de inbound marketing. Además de la inversión inicial de los fundadores, debemos buscar capital semilla con incubadoras del Gobierno Nacional.

Por ahora, no consideramos necesaria la compra o renta de un espacio físico (como oficinas, por ejemplo), ya que nuestros servicios de consultoría se pueden ofrecer desde casa y solo debemos contar con una buena conexión a internet y equipos tecnológicos que, desde el hogar, nos permitan administrar las plataformas de marketing y transformación digital.

3.7 Actividades clave

Para operar de manera exitosa, nuestro modelo de negocio debe crear alianzas estratégicas que le permitan participar en espacios de visibilidad y relacionamiento con el segmento de pymes verdes interesadas en el mercado bogotano, tales como las ventanillas de las Secretarías de Ambiente y las Corporaciones Autónomas Regionales, los encuentros que realiza la Cámara Verde de Comercio y las ruedas de negocios organizadas por el MinAmbiente.

En esta misma línea, un evento relevante en el cual debería participar nuestra empresa como parte de su plan de actividades es la feria Bioexpo Colombia del

MinAmbiente, que reúne la oferta y demanda de negocios verdes en nuestro país. Dentro de este escenario, podemos participar en la agenda académica con una charla sobre mercadeo y transformación digital, y asimismo, podemos contar con un stand promocional para presentar nuestro portafolio de servicios de consultoría.

Finalmente, es importante crear acercamientos uno a uno con algunas instituciones del Gobierno Nacional como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, específicamente con iNNpulsa, así como organizaciones de cooperación internacional que ayuden a financiar emprendimientos sostenibles y fomenten el intercambio de experiencias para posicionar los negocios verdes en Colombia.

3.8 Socios clave

El principal grupo es el equipo de consultores que hará parte del talento humano de la empresa. Por otro lado, los clientes contribuirán a posicionar nuestro modelo de negocio, ya que serán el “voz a voz” positivo. También es importante contar con proveedores de hardware y software para la prestación de servicios. Y desde luego, algunas entidades como MinTIC, MinCIT, MinAmbiente y la Cámara de Comercio Verde.

3.9 Estructura de costos

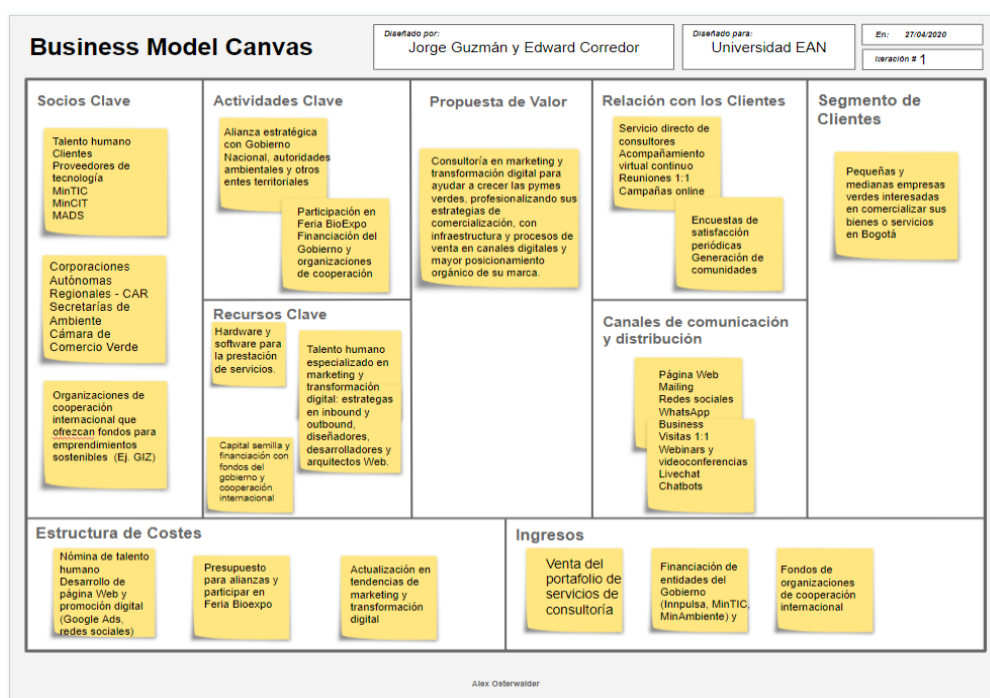
Se dividen en costos fijos y costos recurrentes. Invertiremos en la compra del dominio y hosting para nuestra página web, así como el diseño y los componentes de Experiencia de Usuario (UX) e Interface de Usuario (UI), y campañas de publicidad en Google y redes sociales. Pagaremos la nómina de nuestros consultores, freelancers y proveedores de plataformas SaaS con capital semilla, durante los primeros meses. Tendremos un presupuesto para el patrocinio de eventos y merchandising. Y finalmente,

asignaremos un rubro anual para la capacitación, actualización y certificaciones de nuestros consultores.

3.10 Lienzo consolidado

A continuación, se realiza la consolidación de todos los puntos detallados anteriormente en un Business Model Canvas de tal modo en que se puede centralizar la información en una sola vista.

Figura 1: Business Model Canvas



Fuente: elaboración propia de autores.

Como se puede apreciar, la figura anterior permite visualizar cada una de las dimensiones que tuvimos en cuenta en la construcción de la propuesta de valor para la creación de nuestra empresa.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

En este capítulo, dimensionamos el sector de nuestra empresa ofreciendo una mirada desde dos frentes: primero, el de la consultoría en marketing digital, a través del cual describiremos el panorama actual de las agencias que prestan dicho servicio, y luego, el de asesoría en transformación digital, asociado con la adopción de nuevas tecnologías y los procesos de innovación al interior de las pymes colombianas.

4.1. Caracterización del sector

Aunque aún no existe en Colombia un sector de consultoría en marketing y transformación digital especializado en pymes verdes, los servicios de asesoría empresarial en temas digitales ya están disponibles y es solo cuestión de tiempo para que sus oferentes comience a fijarse en el nicho de negocios sostenibles. Entonces, para caracterizar el sector de nuestra empresa, que en adelante denominaremos **Verde Digital SAS**, debemos analizarlo desde los puntos de vista que describimos a continuación.

4.1.1. Consultoría en marketing digital

El marketing digital es un nuevo modelo de mercadeo basado en la tecnología. Según una publicación online de la Revista P&M, “por incluir tecnología, redes sociales, herramientas digitales, los líderes de mercadeo se ven obligados a diseñar propuestas innovadoras que sean mucho más que implementar estrategias de marketing tradicional en digital” (*Marketing digital en continuo estado beta*, 2018).

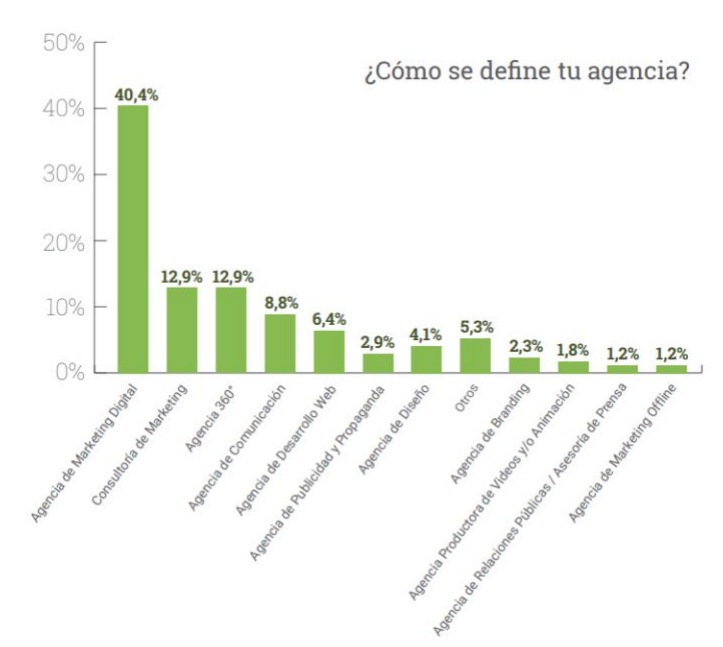
Ahora bien, “las agencias de marketing digital tienen como propósito ayudar a las empresas a usar internet como una plataforma para conseguir nuevos clientes, llegar a una mayor cantidad de personas, y lograr destacarse de la competencia, para ello cuenta con

diferentes metodologías: SEO (Posicionamiento web), e-mail marketing, publicidad online, marketing en redes sociales, estrategias de inbound marketing, entre otras” (Moreno, 2018).

Desde hace ya casi 5 años, Google considera que América Latina viene experimentando un “boom” en las inversiones que pequeñas y medianas empresas llevan a cabo en marketing digital; dicho crecimiento ya habría alcanzado más del 30 % en países como Colombia y Argentina, igualaría al de otras regiones como Estados Unidos o Europa (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA], 2017). Por lo tanto, las consultoras que ofrecen servicios en este rubro han crecido mucho más rápido. En el mismo artículo del diario El Tiempo, un experto de la empresa de Mountain View en California (EEUU) resaltó a Colombia, por ser el caso que evidencia “un crecimiento mucho más alto que los demás países latinoamericanos, lo que se refleja en que la inversión de Google para que los empresarios accedan a sus herramientas de presencia digital se ha triplicado” (SELA, 2017).

Aunque todavía no existe una cifra oficial sobre el número de consultoras de marketing digital que hoy existen en Colombia, la muestra de una encuesta online desarrollada por RD Station y Rock Content, y publicada por la Revista P&M, “estuvo compuesta en su mayoría por agencias que prestan servicios de Marketing Digital (89,9%), público objetivo de esta investigación. Es decir, 172 respuestas fueron de agencias que ofrecen servicios digitales” (Arenas, 2019). Por ende, podemos asumir que este es un mercado con una amplia oferta; sin embargo, cabe anotar que su propia dinámica hace que sus modelos de negocio varíen desde la misma definición, como veremos en los resultados de la siguiente figura.

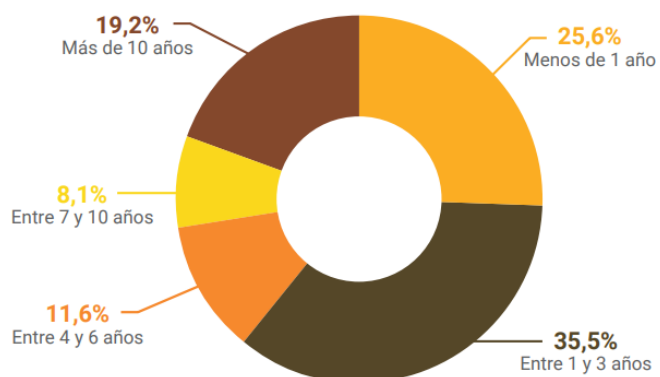
Figura 2: ¿Cómo se define tu agencia?



Fuente: informe Panorama de Agencias Digitales en Colombia 2019, Revista P&M (Arenas, 2019).

Por otro lado, ya que “cerca del 61,1% de los participantes respondieron que la agencia tiene hasta máximo 3 años en el mercado”, es posible inferir que el sector de consultoría en marketing digital ha experimentado un “boom” en su demanda recientemente y continúa creciendo.

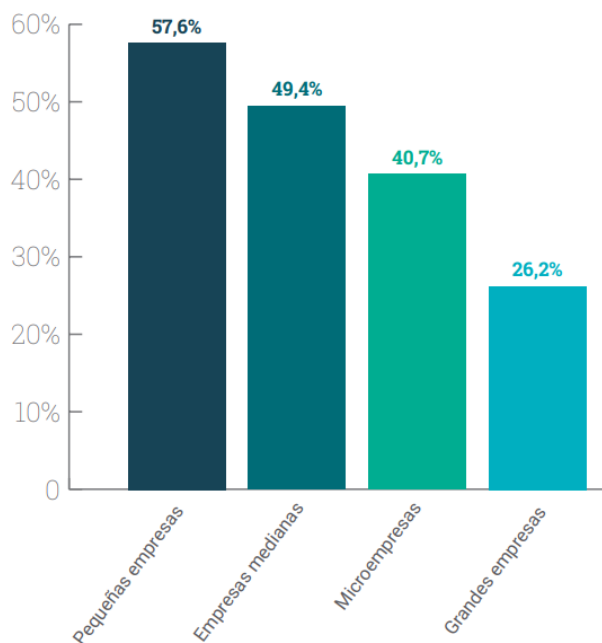
Figura 3: Tiempo en el mercado



Fuente: informe Panorama de Agencias Digitales en Colombia 2019, Revista P&M (Arenas, 2019).

Es importante señalar que, particularmente, el perfil de los clientes atendidos por estas agencias de marketing digital se acerca bastante al de nuestro público objetivo, ya que en su mayoría son pymes, como se ve a continuación.

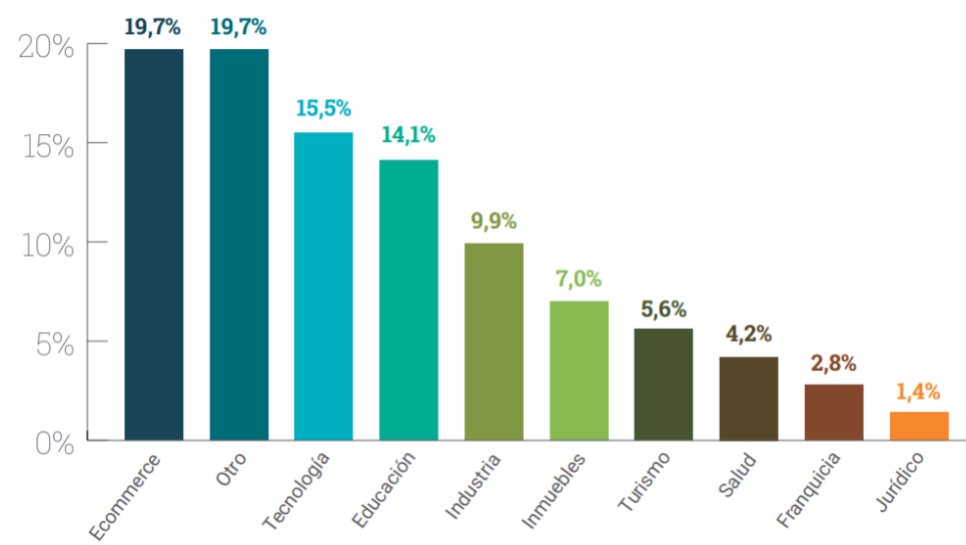
Figura 4: ¿Cuál es el perfil de los clientes atendidos?



Fuente: informe Panorama de Agencias Digitales en Colombia 2019, Revista P&M (Arenas, 2019).

Sin embargo, como lo determina el informe publicado por el sitio Web de la Revista P&M: “El trabajo con marketing de nicho puede ser un gran diferencial para las agencias (...) Trabajar con un segmento también contribuye a ser un referente en el mercado de actuación, y favorece las recomendaciones de clientes y socios” (Arenas, 2019). En nuestro caso lo favorable es que, según la Figura 6 del informe que puede apreciarse debajo, los negocios verdes o la sostenibilidad aún no aparecen identificados como un nicho o segmento para este tipo de agencias.

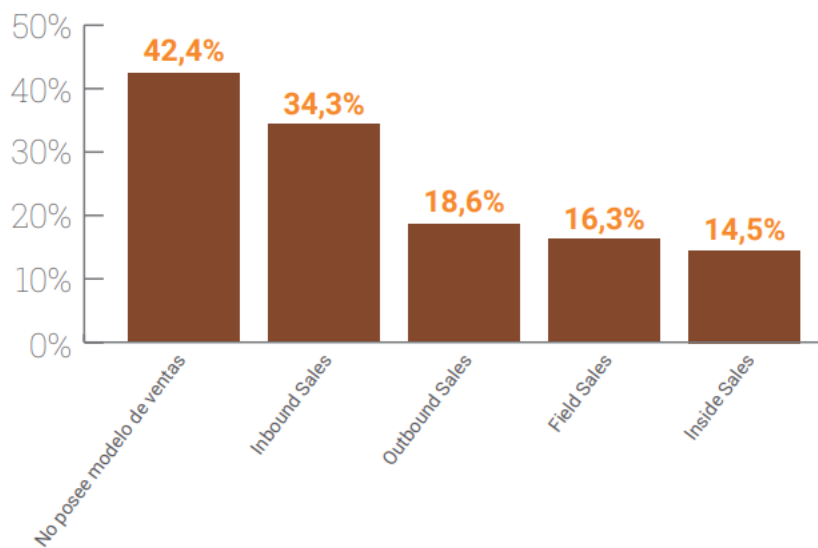
Figura 5: ¿En cuál de los nichos/segmentos se especializa tu agencia?



Fuente: informe Panorama de Agencias Digitales en Colombia 2019, Revista P&M (Arenas, 2019).

Ahora bien, como se puede apreciar en la Figura 7, lo interesante es que “42,4% de los negocios respondieron que aún no poseen un modelo de ventas consolidado, o sea, aún necesitan estructurar y organizar ese proceso dentro de la agencia. Entre los participantes que adoptan un modelo de ventas, el que más prevaleció fue el de Inbound Sales (34,3%)”, (Arenas, 2019). En consecuencia, es posible aducir que para nuestra consultora también será necesario educar a los clientes potenciales de negocios verdes para que confíen en la empresa y cierren la venta en el momento que estén convencidos de que sí necesitan contratar el servicio.

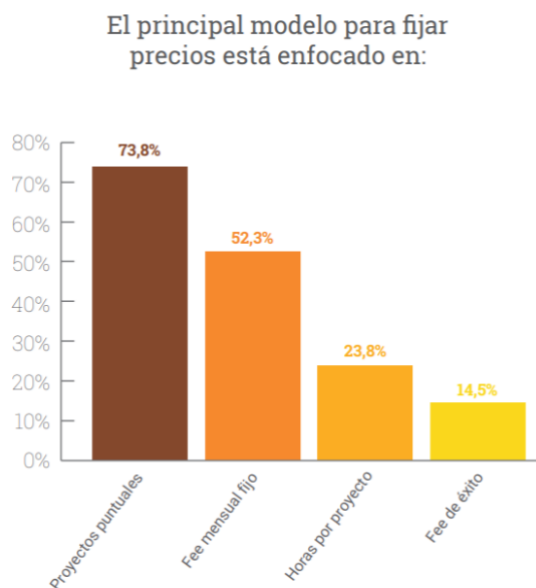
Figura 6: ¿Cuál es el modelo de ventas adoptado?



Fuente: informe Panorama de Agencias Digitales en Colombia 2019, Revista P&M (Arenas, 2019).

De otro lado, resulta bastante útil ver que “el modelo más común cuando se trata de servicios de marketing digital en Colombia es de proyectos puntuales, con 73%” (Arenas, 2019). Por tal razón, es clave tener en cuenta que el hecho de que nuestra consultora no pudiera tener un ingreso recurrente imposibilitaría una previsibilidad clara en el flujo de caja, ya que en este caso las pymes prefieren contratos a corto plazo, para alcanzar objetivos más inmediatos.

Figura 7: El principal modelo para fijar precios está enfocado en:



Fuente: informe Panorama de Agencias Digitales en Colombia 2019, Revista P&M (Arenas, 2019).

En resumen, de acuerdo con los resultados del informe antes mencionado y en línea con las figuras presentadas, si bien las agencias de marketing digital han experimentado un importante crecimiento en los últimos 5 años y el perfil de la mayoría de clientes que atienden son pymes, todavía no han comenzado a explorar el nicho de negocios verdes en el que nuestra consultora planea especializarse; por otro lado, estas empresas no cuentan con un modelo de ventas lo suficientemente maduro y entender su modelo para fijar precios puede darnos pistas sobre cómo diferenciarnos en el momento de presentar nuestra oferta económica a clientes potenciales.

4.1.2. Asesoría en transformación digital

En un artículo publicado en el diario El Tiempo, el Vicepresidente de Estrategia y Digital del Banco de Bogotá, Julio Rojas Sarmiento, afirmó durante el foro The Digital Economic Transformation que “el Gobierno, a través del Plan Nacional de Desarrollo y de la Alta Consejería para la Transformación Digital, está poniendo las reglas y generando confianza para que el sector privado le apueste a este objetivo y realice las inversiones” (*‘Colombia puede ser líder en transformación digital’*, 2019). Y agregó que “el país debe invertir y contar con talento conocedor de las tecnologías y metodologías de trabajo, con el objetivo de construir a la misma velocidad del mundo”.

Según el Observatorio de Economía Digital, en Colombia apenas un 11,7% de las empresas tienen estrategia digital, cerca del 23,1% han considerado implementarla y solo un 15,3% miden los impactos de dicho proceso en su negocio (Bancolombia, 2019). Estos datos se suman a lo expresado por el Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones, para el que “las empresas micro, pequeñas y medianas son clave en el auge de la economía digital ya que representan el 99% de la base empresarial y más del 80% de los empleos del país”, MinTIC (2021).

Así las cosas, las pymes colombianas hoy buscan renovar la cultura de su organización, desarrollar las capacidades de su personal y ajustar su forma de pensar para convertirse en un negocio digital, para mejorar la experiencia de sus clientes y la eficiencia operativa. Es allí donde se encuentra la oportunidad para empresas que asesoren a las pymes verdes en el reemplazo o actualización de sus tecnologías heredadas.

Para el mercado de consultoría en transformación digital tampoco existe una cifra oficial de las empresas que ofrecen dicho servicio localmente, pero fue posible identificar un actor del Gobierno que podría ofrecer una asesoría similar a los negocios verdes: los Centros de Transformación Digital (CTDE).

Los CTDE obedecen a una estrategia de MinTIC, MinCIT e iNNpulsa Colombia en alianza con las principales cámaras de comercio y gremios empresariales, cajas de compensación e instituciones de educación superior que tiene como objetivo acompañar a las mipyme en su proceso de transformación digital mediante la apropiación táctica de tecnologías como una estrategia de largo plazo, que les ayudará a mejorar su productividad y competitividad. (MinTIC, 2021).

Tabla 2. Servicios que ofrecen los CTDE

Diagnóstico del estado digital del negocio	Sensibilización	Formulación de la ruta de transformación digital	Capacitaciones que desarrollan habilidades para la transformación digital	Implementación de Soluciones tecnológicas	Acompañamiento en la implementación del plan de transformación
“Diagnóstico en dónde se mide el grado de adopción tecnológica y la capacidad organizacional para gestionar la transformación”.	“Socialización sobre qué es transformación digital y cuáles son sus beneficios”.	“La ruta articula acciones para el desarrollo de capacidades habilitadoras organizacionales, así como la implementación de herramientas tecnológicas que potencien la estructura del negocio”.	“Acciones de consultoría, talleres y de capacitación que estarán disponibles en una plataforma de educación virtual ofrecida por MinTIC o que se prestan integrando las capacidades de sus aliados, el CTDE actuará como facilitador en este proceso”.	“Se pondrá a disposición de los CTDE soluciones TIC, para apoyar la efectiva digitalización de los procesos de las mipyme atendidas que hayan cumplido el requisito de formalización ante la Cámara de Comercio o entidad correspondiente”.	“Acompañamiento a las empresas para la ejecución efectiva del Plan de Transformación”.

Fuente: creación propia con información tomada de la sección ¿Qué son los Centros de Transformación Digital Empresarial?

– Servicios, en el sitio de CTDE (2021)

Actualmente, 18 CTDE están en proceso de aval para funcionar dentro de los despachos de Acopi y las cámaras de comercio (MinTIC, 2021).:

1. Cámara de Comercio de Ibagué
2. Cámara de Comercio de Dosquebradas
3. Cámara de Comercio de Manizales por Caldas
4. Cámara de Comercio de Cali
5. Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena
6. Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío
7. Cámara de Comercio de Cúcuta
8. Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima
9. Cámara de Comercio de Montería
10. Fenalco Presidencia Nacional
11. Cámara de Comercio de Bucaramanga
12. Cámara de Comercio de Urabá
13. ACOPI Atlántico
14. Cámara de Comercio de Duitama
15. Fenalco Seccional Nariño
16. Cámara de Comercio del Putumayo
17. Cámara de Comercio de Barrancabermeja
18. Cámara de Comercio del Choco.

Un dato interesante es que el último estudio de caracterización realizado por MinTIC e iNNpulsa Colombia “estableció los niveles de apropiación de las TIC en las mipyme e identificó fallas de mercado y asimetrías de información” lo cual impediría que

éstas adopten la transformación digital con cuatro barreras (Centros de Transformación Digital, 2019, p. 14):

- La falta de conocimiento sobre las tecnologías.
- El alto costo percibido de las soluciones TIC.
- La falta de alineación entre la oferta y la demanda, que deriva en soluciones inadecuadamente dimensionadas o mal especificadas a la luz de las necesidades de las empresas.
- La falta de acompañamiento a las empresas, durante y después de soluciones TIC.

Estas barreras serán, sin lugar a duda, los mayores focos de atención en la propuesta de valor de nuestra consultora de marketing y transformación digital para pymes verdes interesadas en Bogotá. Particularmente las últimas dos, que están directamente relacionadas con la oferta de un portafolio ajustado a las expectativas de los clientes, e igualmente, con la calidad del servicio que podemos ofrecerles. Aquí es donde podremos diferenciarnos realmente de las demás empresas que ofrezcan asesoría de marketing y transformación digital para un nicho de mercado como el que hemos escogido.

4.2. Análisis PESTEL

4.2.1. Políticas gubernamentales favorables

- El MinAmbiente publicó su Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes, para desarrollar el potencial de los negocios verdes en Colombia. Posteriormente, en las pautas de la Política de Producción y Consumo Sostenible y en la estrategia 7, “Emprendimiento de Negocios Verdes”, se propuso el Plan Nacional de Negocios Verdes, “con el interés de pasar de una ventaja comparativa en temas de biodiversidad a una ventaja competitiva en el país” (Corpoboyacá, 2014, p. 10).
- En esta misma línea, la Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles del MinAmbiente (2014) ha propuesto instrumentos como los Programas Regionales de Negocios Verdes, con herramientas para promover dichos emprendimientos en el país, así como normas y política pública relacionada con éstos, a fin de impulsar su crecimiento. Esto confirma las proyecciones a futuro que tiene este mercado de clientes potenciales para nuestra consultora.
- Ahora bien, las iniciativas de políticas de innovación verde en Latinoamérica han sido relativamente escasas y a menudo mal coordinadas (Rovira, Patiño y Schaper, 2017); por eso, no han logrado alcanzar resultados importantes. La evidencia de innovación verde en nuestra región es escasa (Cervera - Ferri y Ureña, 2017) y esto “hace difícil comprender qué países han tenido un buen desempeño en este frente y cuáles se han quedado atrás, así como también complica la posibilidad de identificar los

principales motores o barreras que estimulan u obstaculizan la creación y la difusión de la innovación verde”.

- En el informe “Hacia el Crecimiento Verde”, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE conceptualiza la economía verde como los mecanismos para “fomentar el crecimiento y el desarrollo económico y al mismo tiempo asegurar que los bienes naturales continúen proporcionando los recursos y los servicios ambientales de los cuales depende nuestro bienestar. Para lograrlo, se debe catalizar la inversión y la innovación que apuntalen el crecimiento sostenido y que abran paso a nuevas oportunidades económicas”, Secretaría del SELA (2012).
- Así pues, según la Comisión Económica para América y el Caribe – CEPAL (2017) es posible reconocer dos conjuntos de políticas que integran cualquier estrategia para el crecimiento verde: “el primer grupo refuerza recíprocamente el crecimiento económico y la conservación del capital natural, incluyendo los esquemas fiscales y regulatorios, y las políticas de innovación. El segundo incluye las políticas de incentivos para buscar impulsar el uso eficiente de los recursos naturales y hacer de la contaminación una externalidad negativa costosa”. Por lo tanto, es fácil argüir que el crecimiento verde y la economía verde son definiciones que continuarán siendo parte de la agenda empresarial de nuestro país y se mantienen vigentes en la estrategia regional de desarrollo económico sostenible, integrando los aspectos de la sostenibilidad.

- De acuerdo con el Banco Interamericano para el Desarrollo – BID (Grazzi, Sasso y Kemp, 2019), “la innovación verde se refiere a la primera incorporación o al primer uso de (nuevas) tecnologías o procesos verdes por parte de una empresa”; en esta categoría desde luego entrarían las pymes verdes colombianas. Por tal razón, cabe recalcar que para el BID la comunidad internacional continúa reconociendo cada vez más la importancia de la innovación verde para promover un desarrollo económico sostenible.
- Y a esto debemos sumar que “los Indicadores de Crecimiento Verde de la OCDE incluyen un amplio conjunto de medias para describir sus países miembros están fomentando el crecimiento y el desarrollo”, (Grazzi, Sasso y Kemp, 2019). Desde luego, desde su ingreso a la OCDE, nuestro país ha priorizado esta agenda y es importante aprovecharla para aumentar el foco en el impulso de los negocios verdes en Colombia.
- Por otro lado, la economía naranja que promueve el Gobierno Nacional no solo fomenta la creación de un modelo de negocio basado en la innovación, como el que estamos proponiendo (innovación en mercadeo y transformación digital), sino que además respalda el uso responsable de la biodiversidad en actividades productivas y sostenibles, relacionadas con las categorías existentes para los negocios verdes (nuestro segmento de clientes). Cabe resaltar que este no será un proceso simple, ya que también se identificaron barreras que podrían impedir el crecimiento acelerado de los mismos (como la situación del COVID-19).

- Finalmente, es importante señalar que los negocios verdes en Colombia también tienen incentivos de entidades públicas. De hecho, como lo expresa un artículo académico publicado por la revista En Contexto sobre los apoyos a este tipo de negocios: “se evidencia que los aportes que el gobierno pueda brindar en adquisición de nuevas tecnologías, soporte de infraestructura y conocimiento sobre nuevos modelos productivos tienen un mayor efecto en el desempeño de la empresa que los apoyos de tipo financiero”, Díaz et al. (2021). Es quizás justo por eso que el MinAmbiente y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) anunciaron en septiembre del año pasado un Acuerdo de Financiación Internacional por más de 4.800 millones de pesos para la formación técnica, el fortalecimiento de habilidades y el apalancamiento financiero de más de 700 negocios verdes en Colombia (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2021).

4.2.2. Factores económicos favorables

- Para 2025, el Plan Nacional de Negocios Verdes proyecta que este tipo de empresas se posicionen como un rubro estratégico de la economía colombiana. Por ende, es sin lugar a duda un mercado con firme potencial de crecimiento, que seguramente va a requerir de consultorías como las que propone el presente proyecto, para desarrollar su estrategia comercial de forma exitosa.
- El MinAmbiente hace referencia a que, hasta el 2017, Colombia vivía un crecimiento económico continuo y, en paralelo, sus sectores productivos se

venían fortaleciendo. Gracias a esto, los negocios verdes se vieron directamente beneficiados en la industria; “cada vez ganan mayor relevancia en la economía y se están convirtiendo en una buena alternativa de crecimiento y desarrollo para el país”, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2017).

- De igual forma, en la penúltima versión de Bioexpo (2019), “la Unión Europea anunció el desembolso de 19.000 millones de pesos para programas ambientales del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, incluido el de negocios verdes en el país”. Estos recursos permiten el desarrollo de nuestro mercado de clientes potenciales y la generación de nuevos emprendimientos que promueven la sostenibilidad en función de un desarrollo local comunitario.
- Por otro lado, según el informe “Consolidar la recuperación: aprovechando las oportunidades del crecimiento verde” desarrollado por el Banco Mundial (2022) tras un rebote de 6,9% en el 2021, se esperaría que el PIB de América y el Caribe crezca 2,3% este año y un 2,2% más en 2023. Esto indica que las pymes verdes en Colombia también podrían dirigirse hacia una posible recuperación económica después de las crisis del COVID-19. Sin embargo, la entidad afirma que para evitar tasas bajas de crecimiento, “los países de la región deben llevar a cabo una serie de reformas estructurales (...) y aprovechar las oportunidades que ofrece una economía mundial cada vez más verde” (Guerrero, 2022).

- Sin embargo, tras experimentar en 2020 tal vez una de sus peores crisis de la historia “con una contracción de 7,0 por ciento debido a los confinamientos y las restricciones de la actividad económica que se presentaron en los primeros meses de la pandemia” (*El crecimiento económico de Colombia, año por año*, 2022), el país ha logrado recuperarse y ofrece un panorama mucho más optimista luego de que el Gobierno Nacional anunciara que “en el año 2021, el Producto Interno Bruto de Colombia creció 10,6%” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2022).
- De hecho, para sorpresa de algunos, de acuerdo con un análisis del economista jefe del Instituto de Finanzas Internacionales (IIF por sus siglas en inglés), Robin Brooks, “el Producto Interno Bruto (PIB) real de Colombia creció 36% desde 2012. Así, el país se posiciona como líder en la región, superando el crecimiento de Perú (34%), Chile (27%), México (13%), Argentina (3%) y Brasil (0%) en la última década” (Salazar, 2022).
- Ahora bien, no debemos ignorar que desde el punto de vista de la Oficina de Negocios Verdes del MinAmbiente y la CEPAL, actualmente “se evidencia una debilidad en la sostenibilidad financiera del plan de negocios verdes, por la no creación de instrumentos directos que soporten su implementación. Las fuentes de financiación no priorizan a los negocios verdes verificados, sino entran a competir con otros asuntos también de política pública ambiental”, (MinAmbiente, 2022).

4.2.3. Factores socio-culturales

- Se vienen desarrollando a nivel nacional diversas ferias que lo que buscan es promover y aumentar el reconocimiento de los negocios verdes, BioExpo ha sido una vitrina que ha permitido desarrollar ruedas de negocios en conjunto con el MinAmbiente en las que se ha recaudado más de 500 millones de pesos y que pretende en sus futuras ediciones recaudar más de 2000 millones de pesos representando en oportunidades no solo nacionales sino también internacionales para estos emprendedores. MinAmbiente. (2021, noviembre 19)
- La creación de negocios verde permite generar en la sociedad oportunidades para poblaciones que han tenido poco acceso o falta de apoyo gubernamental, en ferias ambientales se pudo observar que en la actualidad muchos negocios verdes son liderados por mujeres víctimas del conflicto armado, personas en situación de discapacidad, afrodescendientes, entre otros.
- Hace algunos años, el Ministerio de Ambiente desarrolló una encuesta para entender la percepción de los consumidores frente a los mercados verdes. Los dos datos más interesantes: primero, “el 98,5% de las personas encuestadas no sabía qué son los mercados verdes”, y segundo, “el 66,7% de las personas que los conocen manifestó como la crítica más importante la falta de promoción de los mercados verdes”, (MinAmbiente, 2014). Esa es una oportunidad evidente para el modelo de negocio propuesto en el presente proyecto de grado.

- Por otro lado, el MinAmbiente viene trabajando en la construcción de redes con distintos actores, tanto del sector público como privado, para fortalecer los negocios verdes. Nuestro modelo de negocio podría generar relaciones con estas redes, para que se faciliten herramientas académicas, comerciales, empresariales, sociales y económicas, que contribuyan al desarrollo de negocios verdes, con una visión de posicionamiento en el corto, mediano y largo plazo (MinAmbiente, 2020).
- En la actualidad ya se han formalizado 40 Nodos Regionales de Negocios Verdes, “en los que existen más de 100 actores vinculados, como cámaras de comercio, universidades y empresas privadas. Estos nodos fueron creados desde 2015, en el marco de la implementación de los Programas Regionales de Negocios Verdes y con visión a 2030, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, MinAmbiente (2020).
- Por eso, creemos que un aliado estratégico para nuestra consultora y los negocios verdes en Bogotá podría ser la Red de Líderes Empresariales Contra el Cambio Climático. Esta organización apoya a todo tipo de empresas en el desarrollo de planes de acción climática y comercial, que permitan su impulso profesional con las mejores prácticas de la región, para generar un impacto mínimo al medio ambiente y que atacar mancomunadamente las actividades económicas que impactan de manera significativa el cambio climático (LaNotaPositiva, 2019).

4.2.4. Factores tecnológicos

- Bogotá es la zona del país mejor conectada, debido a la inversión en infraestructura inteligente. Según ColombiaTIC (2017), en el año 2016, esta ciudad “tenía una penetración de Internet fijo de banda ancha del 22%, 6 puntos porcentuales más que Antioquía y 14 puntos porcentuales por encima de la Orinoquía – Amazonía, que fueron las regiones con la segunda y menor penetración en el país”, Alta Consejería Distrital TIC (2018).
- De acuerdo con una medición hecha por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), acerca del avance de Colombia en términos de transformación digital, citada por la Alta Consejería Distrital TIC (2018): “Bogotá lidera el índice digital con 26,8 puntos, seguida por el Valle del Cauca (17,3) y Antioquia (15,1)”.
- La Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) también afirma que “Bogotá tiene una estrategia orientada a avanzar en la infraestructura y mejorar la conectividad de sus habitantes, así como promover la economía digital para que todos entiendan y aprecien la innovación” (Alta Consejería Distrital TIC, 2018). Así mismo, “con 19,1 puntos Bogotá es de lejos la región con el mejor desempeño en materia de crecimiento digital y empleo”. Estas son ventajas que nuestro modelo de negocio puede aprovechar y convertir en una fortaleza misma de la consultora.
- Sin embargo, según el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones (MinTIC), la transformación digital en Colombia aún tiene un largo camino que recorrer. “De hecho el Índice de madurez digital de las

empresas, elaborado en el año 2021, mostró que solo 1 de cada 4 empresas en Colombia tiene un nivel avanzando en cuanto a transformación digital se refiere” (Colegio de Estudios Superiores de Administración [CESA], 2021).

- Ahora bien, analizándolo desde una perspectiva más regional, para la CEPAL, Colombia y la región de América Latina y el Caribe aún están rezagadas “en la adopción de tecnologías digitales avanzadas en los procesos productivos, lo que genera brechas de competitividad” (CEPAL, 2003). Ciertamente, nuestro país y las pymes verdes aún tienen un camino largo por recorrer en la adopción de nuevas herramientas para posicionar y transformar su negocio.
- Por otro lado, uno de los desafíos de las pequeñas y medianas empresas en Colombia (incluyendo los negocios verdes) es la competencia que enfrentan global localmente y localmente, en canales online, cuando éste podría ser además un medio de productividad económica. De hecho, el resultado de una encuesta hecha por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico señala que si bien “el 63% de las pymes hace inversión en instalaciones, inventarios y equipos de oficina (...) el 70% prefieren invertir en tecnología móvil, entre otros componentes, todo esto con la esperanza de que su economía mejore” (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2019).

4.2.5. Factores ecológicos

- Según el Ministerio de Ambiente, “Colombia cuenta con grandes ventajas comparativas ambientales frente a muchos países, pero necesita transformar

estas ventajas comparativas en ventajas competitivas en el mercado”.

(MinAmbiente, 2019).

- Las diferentes entidades de control ambiental y el Ministerio de Ambiente han desarrollado mecanismos y programas para reducir la explotación de ecosistemas naturales. En 17 departamentos del país se están llevando a cabo las mejores prácticas, que permitan un uso adecuado de los recursos naturales y promueva la conservación y cuidado del entorno (MinAmbiente, 2019). Aquí es donde nuestro modelo de negocio puede realmente diferenciarse de posibles nuevos competidores; desarrollando un nivel de conocimiento superior sobre estos mecanismos y programas, y aprendiendo a vender las marcas de los negocios verdes desde un entendimiento profundo de cómo agregan valor estas mejores prácticas.

4.2.6. Factores legales

- El decreto 3570 de 2011 le da la facultad al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de “preparar, con la asesoría del Departamento Nacional de Planeación, los planes, programas y proyectos que en materia ambiental, o en relación con los recursos naturales renovables y el ordenamiento ambiental del territorio, deban incorporarse a los proyectos del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Nacional de Inversiones que el Gobierno someta a consideración del Congreso de la República”. (MinAmbiente, 2011). Esto ha permitido que el Ministerio de Ambiente realice investigaciones y proyectos en los cuales se profundice en temas de

sostenibilidad y competitividad y promoción de los negocios verdes en el país.

- Dentro del marco legal establecido en el Plan Nacional de Negocios Verdes, el Gobierno Nacional busca promover una oferta y demanda de servicios y productos más sostenibles en los mercados, esto con el propósito de generar un impacto positivo al medio ambiente, para mitigar la contaminación que generan las empresas que no tienen políticas de sostenibilidad. Adicionalmente, el promover políticas públicas en pro de proteger los recursos de la naturaleza y fomentar el uso responsable de la biodiversidad. Este plan pretende que los negocios verdes tengan bases sólidas para promover la competitividad empresarial de emprendimientos sostenibles. (EnColombia, 2019).
- La ley 590 del 10 de julio del 2000, también conocida como Ley MYPYME fue creada con el objetivo de promover la constitución de micro, pequeñas y medianas empresas, eliminando barreras y restricciones en el financiamiento y reduciendo costos tributarios.
- La Ley de fomento a la cultura del emprendimiento o ley 1014 de 2006, tiene por objeto promover el espíritu emprendedor y de esta manera impactar de manera positiva el incremento económico del país.
- Un factor legal muy importante a tener en cuenta es que en Colombia por normatividad las empresas están obligadas a llevar sus cuentas de forma clara, que exigen el registro de los respectivos libros en la Cámara de Comercio y de esta forma se pueda garantizar la transparencia en el manejo

de la empresa evitando de esta forma temas asociados a lavado de activos o enriquecimiento ilícito.

4.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

4.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Una de las principales amenazas del sector es el rápido ingreso de nuevos competidores, pequeños y grandes, ya que la innovación digital haría parte de la tan popular economía naranja, que el Gobierno del presidente Iván Duque incluyó en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Una de las 7 directivas de la Ley Naranja (Ley 1834 de 2017) se enfoca justamente en “impulsar el crecimiento de emprendimientos naranjas y empresas en etapa temprana” (Departamento Nacional de Planeación, 2019), lo cual ofrece condiciones favorables para la creación de nuevas consultoras de marketing y transformación digital.

Por otro lado, un artículo de la agencia de promoción e inversión distrital, Invest In Bogota (2020), afirma que: “según el World Competitiveness Yearbook –IMD, Colombia es el país de América Latina con la más alta inversión en infraestructura de telecomunicaciones”, y por otro lado, de acuerdo a un comunicado publicado por la Alta Consejería Distrital TIC (2018), “Bogotá lidera los índices de desarrollo en economía digital para Colombia” y “es de lejos la región con mejor desempeño en materia crecimiento digital y empleo”.

Sin duda, esto plantea una oportunidad para nuestro negocio, pero de igual forma otra amenaza: el hecho de contar con mejor infraestructura y conectividad en la ciudad

hace todavía más atractivo para nuevos competidores hacer consultoría en marketing y transformación digital. Es más, puede que ya estén naciendo, pero aún no se han fijado en el potencial que tiene el mercado de negocios verdes para crecer; sin lugar a duda, solo será cuestión de tiempo para que lo hagan.

Finalmente, muchas de las empresas de TI ya ofrecen, dentro de su portafolio de servicios, consultorías para transformación digital, utilizando todas las metodologías que están en tendencia para la optimización de procesos, en función de que sus clientes tengan procesos ágiles para beneficiar a sus clientes; sin embargo, aún no suman la asesoría en marketing digital como parte de su catálogo. Resultará cada vez más obvio para estas empresas que es una necesidad que también podrían satisfacer. Y viceversa para las agencias de marketing que aún no prestan asesoría de transformación digital, pero poco a poco van descubriendo que se vuelve una demanda de su portafolio de clientes.

Teniendo en cuentas el análisis realizado respecto de la amenaza de nuevos competidores se concluye que esta fuerza tiene una evaluación **Alta**, este mercado de clientes y el crecimiento que ha tenido puede generar que más competidores quieran entrar a participar.

4.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de nuestro negocio pueden clasificarse en dos categorías: la primera, profesionales del área de marketing o tecnología, y la segunda, plataformas virtuales de suscripción (que permiten transformar pymes, facilitando la implementación de estrategias digitales, de forma simple y económica).

Las agencias de marketing digital existentes en la ciudad de Bogotá cuentan con equipos que incluyen: desarrolladores web, community managers, creativos y estrategias entrenados para aumentar la conciencia de marca y el tráfico a los portales web de sus clientes, con el objetivo de generar y convertir leads, es decir: vender sus productos y servicios. En algunos casos, estos profesionales se contratan directamente, y en otros, sus servicios se tercerizan.

Según el nivel de conocimiento que estos proveedores tengan de metodología y uso de herramientas, así como los indicadores de desempeño para garantizar los resultados de los clientes, van a negociar más, o menos bien, los honorarios por sus horas de trabajo. Son proveedores jóvenes, que en algunos casos prefieren trabajar de manera independiente (como *freelancers*), y en otros, se vinculan a consultoras o agencias con amplia trayectoria, para aprender y crecer profesionalmente. Sin embargo, quienes trabajan directamente con una consultora o agencia, también se caracterizan usualmente por una alta rotación. En pocas palabras, hay una amplia oferta en el mercado y eso ofrece gran una ventaja para nosotros.

De igual forma, también existe un catálogo bastante robusto de plataformas virtuales de suscripción, para utilizar dentro de nuestro negocio como parte del servicio de consultoría y llevar a cabo pruebas de concepto con clientes de negocios verdes. Las plataformas virtuales de suscripción son de hecho uno de los sectores con mayor proyección de crecimiento en los próximos años, de acuerdo con mega tendencias de transformación digital y, por ende, lo más probable es que tengamos aún más oportunidades de negociar con este tipo de proveedores.

En conclusión, el análisis de esta fuerza nos permite evaluar esta fuerza como **Baja** ya que existe variedad de proveedores con los cuales se puedan implementar las estrategias de negocio planteadas como una ventaja competitiva.

4.3.3. Amenaza de servicios sustitutos: Alta

El acompañamiento que ofrece la Oficina de Negocios Verdes del Ministerio de Ambiente a pequeñas y medianas empresas, con el apoyo de las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) e instituciones como la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), iNNpulsa y la Cámara Verde de Comercio, puede incluir plataformas de visibilidad de marca, promoción y contacto con clientes potenciales, a través de eventos, ruedas de negocio y capacitaciones en habilidades de marketing digital, que pueden actuar como servicios sustitutos a los que nosotros ofrecemos.

En paralelo, la crisis que enfrentan desde hace dos años los negocios verdes en Bogotá (y el resto de Colombia) con la pandemia del COVID-19, está haciendo que busquen formas rápidas ya no solo de reinventarse, sino de adaptarse digitalmente a la nueva realidad del aislamiento social, para seguir vendiendo y mantener sus empresas andando. En este sentido, no resultaría extraño que muchos opten por utilizar estrategias de e-learning, que les permitan aprender de manera general las herramientas a su alcance para introducir el marketing y la transformación digital en su propio modelo de negocio (ej. usando plataformas como Google Garage).

Por otro lado, según el análisis publicado por Invest in Bogotá (2020), en la ciudad “existe una población de aproximadamente 84.000 profesionales graduados de ingenierías relacionadas con la industria de tecnología. En consecuencia, el mercado laboral bogotano,

de más de 4,6 millones de personas, se robustece constantemente generando mayor potencial de escalabilidad para operaciones de TI”. Y de hecho, cálculos de la Universidad Externado, el DANE y Supersociedades, presentados en el mismo análisis, estiman que “en Colombia el 81% de las empresas del sector de tecnologías de la información (TI) se encuentra en Bogotá”.

Estas cifras evidencian la alta probabilidad de que tales profesionales y empresas de TI consideren la posibilidad de crear un modelo de negocio similar, enfocado en ofrecer consultoría de mercadeo y transformación digital, y posteriormente, identifiquen el potencial de crecimiento que podría tener el mercado de negocios verdes en Bogotá, para sus servicios.

Identificamos en este análisis que la evaluación de esta fuerza es **Alta** ya que la probabilidad de que empresas que cuenten con servicios de consultoría en marketing digital y transformación digital ingresen al sector, motivo por el cual se debe desarrollar estrategias que permitan diferenciarse.

4.3.4. Poder de negociación de los clientes

Si bien hasta hace un par de años las pymes verdes, interesadas en comercializar sus bienes o servicios en Bogotá, tenían una amplia gama de opciones para darle visibilidad a su marca (ruedas de negocios, circuitos de comercialización liderados por las Corporaciones Autónomas Regionales – CAR, la feria Bioexpo Colombia, ventanillas promotoras de mercados verdes, cartillas, etc.), y seguramente su prioridad no era el mercadeo a través de canales digitales, ni mucho menos la modernización de su infraestructura tecnológica para atender a clientes, hoy la realidad es significativamente

distinta. La transformación digital ya no es solo una alternativa para la estrategia comercial de los negocios verdes y, gracias a la pandemia del COVID-19, ahora es la mejor forma de seguir vendiendo lo que producen.

Varios analistas lo han señalado recientemente: los emprendimientos que no estén en capacidad de adaptarse a los entornos digitales, en medio de la crisis, seguramente quebrarán en el corto o mediano plazo. Los emprendimientos sostenibles sólo serán sostenibles en la medida que respondan a una necesidad básica (alimentos, salud, seguridad) y tengan la capacidad de llegar a sus clientes, a través de nuevas plataformas. Por esta razón, muchos negocios verdes podrían estar más que dispuestos a pagar por un servicio de consultoría, que les ayude a adaptarse a las nuevas formas de interactuar con sus clientes y mantener su facturación, para que la empresa siga a flote.

Sin embargo, en este caso el riesgo se deriva del flujo de caja y la capacidad de pago que las pymes verdes interesadas en comercializar sus bienes y servicios en Bogotá podrían tener, si la desaceleración económica causada por la pandemia continúa. Estas pymes verdes también deben cumplir con las pautas del Gobierno Nacional y las entidades locales; por lo tanto, podrían ver afectadas sus operaciones, ante una nueva orden de restringir la movilidad de personas y vehículos de transporte (que en algunos casos podrían despachar mercancía). Tales condiciones, por ende, justificarían que las pymes verdes busquen un menor precio por los servicios de consultoría y quizás pidan también más días de crédito.

Lo importante, en este caso, es hacerles ver a las pymes verdes que los procesos comerciales que antes podían ser demorados, complejos y costosos, ahora podrían volverse

más ágiles con el apoyo de la transformación digital en el área de mercadeo y herramientas tecnológicas fáciles de usar. El mayor desafío estará, sin duda, en encontrar quienes tengan el músculo financiero para invertir en este tipo de asesorías justo en medio de la crisis y, por otro lado, que realmente se les pueda demostrar cómo esto puede hacer crecer sus ingresos en los próximos 12 meses.

La evaluación para esta fuerza es **Media** ya que, aunque el cliente cuenta con vitrinas y opciones de mercadeo tradicionales, el campo digital entra a jugar un papel importante para el desarrollo de sus negocios.

4.3.5. Rivalidad entre competidores existentes

En la actualidad, existen agencias de mercadeo digital en el país, especializadas en diseñar estrategias de inbound marketing, que integran herramientas de email marketing, diseño web, publicidad online (Google Ads), posicionamiento en buscadores (SEO), e-commerce y administración de redes sociales, a fin de potenciar la venta de productos y servicios por canales digitales, en grandes, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, aún no existe una consultora local especializada en negocios verdes, o emprendimientos sostenibles.

Ahora bien, las pymes verdes son un sector empresarial todavía muy joven, que aún exige acompañamiento en el desarrollo de su propio modelo de negocio, particularmente en la forma de posicionar su marca y potenciar las tendencias de consumo, alrededor de bienes o servicios sostenibles, para aumentar sus ventas. En este sentido, las consultoras de transformación digital, por un lado, y las agencias de marketing digital por el otro, aún no exploran este mercado de forma agresiva, pero seguramente ya lo tienen

mapeado dentro de sus clientes potenciales en el mediano a largo plazo, pensando en que alcancen el grado de madurez necesario para invertir en sus servicios.

Lo interesante es que estas dos categorías de competidores todavía no se cruzan lo suficientemente bien, porque han desarrollado equipos especializados, en lugar de equipos interdisciplinarios, como el que propone el modelo de negocio del presente proyecto. Ingenieros de TI expertos en transformación digital, en una esquina, y profesionales de mercadeo digital en la otra. El verdadero valor agregado para estimular un crecimiento exponencial de los negocios verdes es justamente la integración de ambas áreas de conocimiento y eso, hasta el momento, es algo que no se identifica como propuesta de valor entre los competidores existentes.

Asimismo, son realmente muy pocas las consultoras o agencias con un nivel de entendimiento, más o menos profundo, del sector de emprendimiento sostenible o de negocios verdes, que además ofrezca un entendimiento del mercado en la ciudad de Bogotá. En este sentido, la ventaja competitiva que podría ofrecer nuestro modelo de negocio propuesto reduciría la amenaza de la rivalidad entre competidores existentes, si logra diferenciarse por un alto conocimiento del nicho de clientes para las pymes verdes interesadas en la capital del país.

Por último a la rivalidad entre competidores le damos una evaluación **Baja** esto teniendo en cuenta que en la actualidad no existen empresas dedicadas a ofrecer servicios de consultorías a los negocios verdes en Colombia.

5. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

5.1 Análisis y estudio de mercado

Según la Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, hoy existen 3.070 negocios verdes verificados en el territorio nacional (MinAmbiente, 2021). Los criterios que debe cumplir una empresa en Colombia para ser un negocio verde son:

- Viabilidad económica del negocio.
- Responsabilidad social al interior de la empresa; en su cadena de valor y al exterior de la empresa.
- Impacto ambiental positivo.
- Enfoque de ciclo de vida del bien o servicio. Es decir, que toda la vida útil del bien o servicio sea amigable con el medio ambiente.
- Vida útil.
- Sustitución de sustancias o materiales peligrosos.
- Reciclabilidad y/o uso de materiales reciclados.
- Uso eficiente y sostenible de recursos para la producción de bienes o servicios.
- Comunicación de atributos del bien o servicio.
- Esquemas, programas o reconocimientos ambientales o sociales implementados o recibidos

Cumplido lo anterior, el Ministerio de Ambiente clasifica los negocios verdes en tres categorías (MinAmbiente, 2021):

- Bienes y servicios sostenibles provenientes de recursos naturales: agrosistemas sostenibles, biocomercio, agroindustria sostenible y negocios para la restauración.
- Eco-productos industriales: aprovechamiento y valorización de residuos, fuentes no convencionales de energías renovables, construcción sostenible, transporte sostenible, entre otros bienes y servicios.
- Mercados de carbono: mercado voluntario y mercado regulado.

Sobre dicha clasificación, en su página de la COP26 el Ministerio de Ambiente expresó: “Si un empresario identifica que sus actividades económicas se enmarcan dentro de las categorías definidas, puede inscribirse en la Ventanilla de Negocios Verdes de la Autoridad Ambiental de su jurisdicción, para que esta realice una visita técnica donde verifique el cumplimiento de los requisitos mínimos y adelante la medición de la implementación de los criterios de Negocio Verde”. (MinAmbiente, 2021).

5.1.1. Segmentación del mercado objetivo

Dentro de tales categorías de negocios verdes, para nuestro proyecto de grado decidimos enfocarnos en el segmento de las pequeñas y medianas empresas; es decir, negocios verdes con personal entre 11 y 200 trabajadores, o activos totales entre 501 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, según la normatividad colombiana (Ley 905 de 2004, Artículo 2°).

Ya que no existe información pública sobre los activos totales de las pymes verdes en el país, utilizamos el Portafolio de Productores de Negocios Verdes publicado por el MinAmbiente en 2021 para identificar aquellas que tienen entre 11 y 200 empleados.



Como se observa en los 2 ejemplos a continuación, estos datos sí se encuentran disponibles en dicho documento:

Figura 8: Listado de pequeñas y medianas empresas verificadas como negocios verdes

 PORTAFOLIO DE PRODUCTORES DE NEGOCIOS VERDES			
Razón Social:	Asociación Asprotimana		
NIT:	813010244		
Departamento:	Huila		
Municipio:	Timana		
Producto líder:	Café tostado en grano y Molido		
Contacto:	Robinson Figueroa Hernandez		
Correo electrónico:	timanacoffee@gmail.com		
Teléfono:	3208038241		
Total empleados:	12		
			
https://wa.me/573208038241	Asprotimana	Asprotimana	Asprotimana
Este Negocio Verde Sí se encuentra produciendo durante la emergencia sanitaria		Este Negocio Verde Sí se encuentra comercializando durante la emergencia sanitaria	

Fuente: Portafolio de Productores de Negocios Verdes 2021, MinAmbiente.

Figura 9: Listado de pequeñas y medianas empresas verificadas como negocios verdes

Razón Social:	ASOCIACION AGROPECUARIA PALESTINA DEL MUNICIPIO DE ATACO TOLIMA		
NIT:	9006726291		
Departamento:	Tolima		
Municipio:	Ataco		
Producto líder:	CAFE		
Contacto:	JOSE JAIR SOTELO QUIROGA		
Correo electrónico:	josejairsq26@gmail.com		
Teléfono:	3004420182		
Total empleados:	150		
			
https://wa.me/573112139324	asopatpalestina3		
Este Negocio Verde Sí se encuentra produciendo durante la emergencia sanitaria		Este Negocio Verde No se encuentra comercializando durante la emergencia sanitaria	

Fuente: Portafolio de Productores de Negocios Verdes 2021, MinAmbiente.

5.1.2. Tamaño del mercado

Como lo registra el portafolio antes mencionado, hasta el año pasado existían en total 247 pequeñas y medianas empresas verificadas como negocios verdes por el

MinAmbiente. Cabe anotar que, si bien existe un número mucho mayor de microempresas verificadas como negocios verdes, este segmento tiene ingresos muy limitados y difícilmente estará dispuesto a invertir en servicios de consultoría para comercializar mejor sus productos.

Por tal razón, nuestro proyecto de creación de empresa se enfocará en el segmento de pymes verdes, que además de contar con poder adquisitivo suficiente, también tiene mejores recursos tecnológicos para aprovechar nuestros servicios y, de igual forma, busca nuevas oportunidades para que su negocio pueda crecer, en mercados como el bogotano.

Aquí vale la pena resaltar que, de las 247 pequeñas y medianas empresas verificadas como negocios verdes por el MinAmbiente, el mercado objetivo de nuestro proyecto de grado son aquellas interesadas en comercializar sus bienes o servicios en la ciudad de Bogotá. Por esta razón, el instrumento formulado (encuesta vía e-mail) para el estudio piloto que validó nuestro segmento potencial incluyó la pregunta inicial de filtro: ¿Le interesaría vender sus productos o servicios a clientes en la ciudad de Bogotá?

5.1.3. Tendencias del mercado

En Colombia, la mayor parte de pymes verdes, según el Portafolio de Productores de la Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles del MinAmbiente, se encuentran en la categoría de bienes y servicios extraídos de recursos naturales, y algunos pocos corresponden a eco-productos industriales.

Con relación a lo anterior, el exdirector de la Oficina de Negocios Verdes del MinAmbiente, Mauricio Mira, manifestó en el diario Portafolio: “los consumidores que eligen este tipo de productos, bienes y servicios está creciendo de forma exponencial en el

país, a casi un 40% de forma anual. Sin embargo, esto aún no se ve en el mercado”. Y concluyó: “datos de Nielsen revelan que el 47% de los colombianos compraría productos o marcas ecológicas, incluso si son más costosas”. (*Emprendimientos verdes conquistan al mercado colombiano*, 2019).

Ahora bien, aunque puede verse una tendencia al crecimiento, “como emprendimientos, los negocios verdes presentan importantes desafíos no solo en cuanto a la producción de sus bienes y servicios, sino también en cuanto a la distribución y comercialización de estos”. (Torres, 2020, párr. 16).

5.1.4. Descripción de los clientes

Aunque no se ha hecho un estudio analizando el perfil psico-demográfico de los emprendedores de pymes verdes, a partir de su filosofía empresarial y la información recolectada en fuentes como el Portafolio de Productores de Negocios Verdes del MinAmbiente, así como las llamadas de seguimiento que desarrollamos con varios de ellos, podemos argüir las siguientes características:

- Estilo de vida: son empresarios conscientes de su responsabilidad con el entorno, el impacto ambiental de su cadena productiva y una clara orientación hacia el uso eficiente de los recursos naturales. Les interesa todo lo relacionado con la sostenibilidad y mejores prácticas que los ayuden a ser “más verdes”. Creen en la protección del planeta y en la necesidad de ofrecer un mejor futuro para las próximas generaciones. Muchos trabajan de manera remota y algunos incluso en zonas rurales con dificultades de

conectividad, pero siempre buscan mantenerse conectados a través de sus teléfonos celulares, vía correo electrónico, WhatsApp y redes sociales.

- Rasgos de personalidad: hombres y mujeres idealistas e innovadores, con mentalidad emprendedora, que buscan un océano azul en el segmento de los negocios verdes y se sienten orgullosos de este sello. Aunque coinciden en que hace falta visibilizar y posicionar a los negocios verdes en Colombia, creen firmemente en que ésta es una tendencia de consumo con alto potencial de crecimiento. Están abiertos a aprender y dispuestos a escuchar recomendaciones que les ayuden a desarrollar su pyme. Piensan mucho en costos de producción, porque admiten que aún no reciben los márgenes que esperarían de un producto o servicio con sello verde.
- Clase social: pequeños y medianos empresarios de estratos bajo-medio, medio y medio-alto, con mínimo educación básica primaria y en otros casos universitaria o con postgrado.

Los clientes potenciales de nuestra consultora de marketing y transformación digital son aquellas que buscan comercializar sus productos o servicios con el apoyo de nuevas herramientas tecnológicas y cuya ambición es obtener reconocimiento por el diferencial y valor agregado que pueden ofrecer al estar verificados por MinAmbiente como negocios verdes.

5.1.5. Riesgos y oportunidades del mercado

Riesgos

El tamaño de nuestro mercado objetivo puede limitar las oportunidades de desarrollar nuevos negocios en el mediano-largo plazo, si una crisis similar a la del

COVID-19 vuelve a desacelerar la economía nacional y, en consecuencia, reducir el poder adquisitivo de las pymes verdes para acceder a nuestros servicios de consultoría de marketing y transformación digital.

Oportunidades

A partir del análisis sectorial, ofrecer servicios de consultoría en marketing y transformación digital para pymes verdes, interesadas en comercializar sus bienes o servicios en Bogotá, hace tangible la sostenibilidad desde sus tres ejes:

- *Económico*: porque nuestra consultora puede impulsar la escalabilidad de las pymes verdes, abrirles nuevos mercados y acompañarlos a vender mejor sus productos/servicios para obtener mayores ganancias, crecer y generar más empleos.
- *Social*: porque los servicios que ofrecemos ayudan a educar a la sociedad bogotana sobre las ventajas de consumir verde y contribuyen a desarrollar emprendimientos que benefician a familias colombianas que hacen parte de la cadena productiva.
- *Ambiental*: porque todo el segmento de mercado en el que vamos a enfocarnos corresponde a negocios verificados y promovidos por el Ministerio de Ambiente y las autoridades ambientales (CAR y secretarías locales) y, así mismo, impulsamos la conciencia ambientalmente responsable de consumo, posicionando marcas verdes.

5.1.6. Diseño del estudio piloto de clientes

Para nuestro estudio piloto, la herramienta de levantamiento de información que decidimos utilizar fue una encuesta digital de 9 preguntas (Anexo 1-2) que, en primer lugar, indagó si las pymes verdes estarían interesadas en vender sus productos o servicios a clientes en la ciudad de Bogotá (a manera de filtro), y luego profundizó en otros temas como:

- Su plan de mercadeo digital y las herramientas tecnológicas con las que cuentan
- Los recursos humanos que impulsan su transformación digital
- Los proyectos que tiene para mejorar la experiencia de sus clientes
- Qué tan dispuestas estarían a contratar un servicio de consultora de marketing y transformación digital
- Cuáles servicios consideran que pueden agregar más valor a su negocio
- Cuánto dinero invertirían en actividades de mercado y transformación digital
- Si trabajan con algún consultor/asesor en dichos temas actualmente
- Si conocen entidades que ofrezcan estos servicios
- Y, finalmente, identificar todos los desafíos que enfrentan en el mercado.

En el desarrollo de dicha encuesta, decidimos aplicar un enfoque cuantitativo que “se caracteriza por utilizar métodos y técnicas relacionadas con la medición, la observación, el análisis utilizando muestreos y realizando un tratamiento estadístico de la data recopilada en la investigación” (Paitán, Mejía, Ramírez, 2014).

El enfoque cuantitativo que utilizamos en nuestro estudio piloto nos permitió ejecutar una serie de preguntas (dicotómicas, escala de Likert y de elección múltiple) y validar la oportunidad que existe en el mercado de las pymes verdes, para crear una empresa que les ofrezca servicios de consultoría en marketing y transformación digital. La recolección de los datos y el tratamiento estadístico realizado permitió a los investigadores consolidar y reafirmar la necesidad que existe entre las pymes verdes de aprovechar los canales online y capitalizar la oportunidad que la digitalización puede ofrecerles para expandir sus negocios a un mercado exigente como lo es la ciudad de Bogotá.

La investigación realizada también tuvo un alcance exploratorio, ya que teníamos como premisa el desconocimiento de la intención de compra de servicios de consultoría de marketing y transformación digital de los negocios verdes para la comercialización de sus productos o servicios en la capital colombiana. “Según Cortés y Iglesias (2004) este alcance (exploratorio) se realiza cuando se va a examinar o estudiar un tema poco abordado. De acuerdo con Salinas y Cárdenas (2009) estos estudios son mucho más flexibles en su metodología a comparación de los otros alcances” (Arias y Covinos, 2021).

La encuesta (Anexo 3) se validó inicialmente con los docentes Luis Armando Cobo (Seminario de Investigación) y Daniel Antonio Herrera (Director de Trabajo de Grado asignado) de la Universidad EAN, como acompañantes en el desarrollo de nuestro proyecto de creación de empresa y quienes ofrecieron recomendaciones para la realización de algunos ajustes; adicionalmente, la herramienta fue socializada con 2 de los actores que entrevistamos en la etapa inicial de nuestra investigación (Ferney Danilo Mora [Emprendedor] y Ana Karina Quintero [Promoción Negocios Verdes]), y de igual manera,

con 2 de los propietarios de pymes verdes que abordamos inicialmente vía telefónica para testear la claridad, fluidez y tiempo de ejecución de la encuesta.

Luego de llevar a cabo la anterior validación y comprobar el entendimiento de las preguntas, el instrumento se creó como formulario en línea con **Google Forms** y se envió vía e-mail a las 247 pymes verificadas en el Portafolio de Productores de Negocios Verdes, pertenecientes a las tres categorías de clasificación hecha por el MinAmbiente. Específicamente, se aplicó a los contactos principales enlistados en dicho documento, haciendo un seguimiento vía telefónica, en el que explicamos verbalmente nuestra **política de protección de datos personales**, incluida también al final del instrumento para obtener la autorización de los encuestados antes de recibir sus respuestas (ver Anexo 3).

De las 247 pymes verdes, **una muestra NO representativa de 63** (que representa aproximadamente una cuarta parte del segmento), **a conveniencia del investigador**, respondió la encuesta arrojando los siguientes resultados:

4.1.7. Resultados

- Como lo mencionamos anteriormente, la primera pregunta tipo filtro de la herramienta se relacionaba con el interés de las pymes verdes encuestadas en el mercado bogotano para comercializar su portafolio. La respuesta de todos fue **afirmativa**, por lo cual es posible inferir que agradecerían contar con un aliado que les permita preparar a su negocio y posicionar su marca, para acceder a clientes de la capital colombiana. Bogotá es una plaza altamente competitiva que además cuenta con una extensa oferta de productos y servicios, por lo cual, las pymes verdes requieren una asesoría

en marketing y transformación digital adecuada para alcanzar su público objetivo.

Figura 10: Pregunta filtro – Interés de pymes verdes en el mercado bogotano



Fuente: elaboración propia.

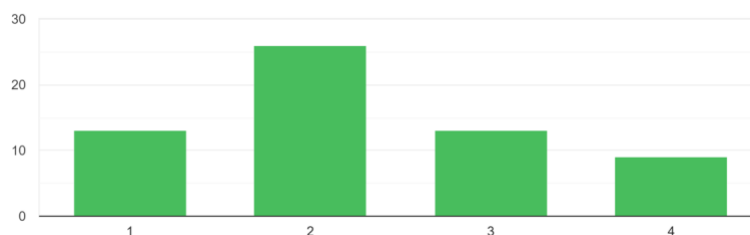
- Luego, otra serie de preguntas tipo escala de Likert evidenció que: el 63,9% de las pymes verdes encuestadas (39) **no cuenta con un plan de mercadeo que utilice herramientas digitales**. Esto evidencia no solo un nivel de madurez bajo en cuanto a planeación comercial, sino también una clara necesidad de acompañamiento por parte de asesores expertos, que puedan explicarles las ventajas y beneficios de contar con un plan de mercadeo que utilice herramientas digitales, desde el punto de vista de visibilidad, captura de *leads*, conversión y, desde luego, fidelización de clientes. Esto constituye además una oportunidad interesante para evidenciar el impacto de nuestra consultora, antes y después de recibir la asesoría.

Figura 11: Planeación de mercadeo con herramientas digitales

I. A continuación, califique de 1 a 4 (siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 4 "Totalmente de acuerdo"), las siguientes afirmaciones:

Mi negocio verde tiene un plan de mercadeo digital, que integra el manejo de una página Web, redes sociales, estrategias SEO, pauta en motores de búsqueda y/o una tienda virtual.

61 respuestas



Fuente: elaboración propia

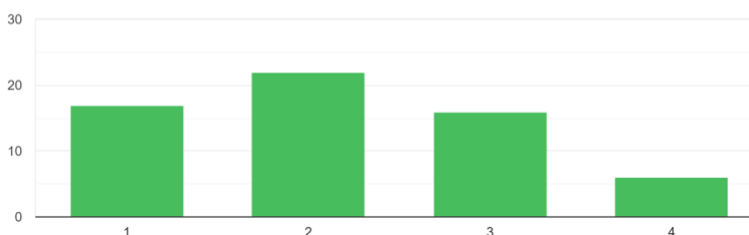
- Adicionalmente, un **64% no cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para comercializar sus productos o servicios a través de canales digitales**. Podemos argüir que en la mayoría de los casos esto se debe a desconocimiento, así como a problemas de conectividad y acceso a infraestructura que no les permiten aprovechar tales herramientas, ya que muchas de estas pymes verdes se encuentran no en ciudades principales sino en municipios o zonas rurales de las regiones, donde resulta más difícil aprender a utilizar estas herramientas y también encontrar alguien dispuesto a explicarles cuáles son sus ventajas y a capacitarlos en cómo utilizarlas. En tal sentido, la asesoría que podemos ofrecerles a estas pymes verdes puede agregar mucho valor para este tipo de negocios.

Figura 12: Aprovechamiento de herramientas tecnológicas

I. A continuación, califique de 1 a 4 (siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 4 "Totalmente de acuerdo"), las siguientes afirmaciones:

Mi negocio verde tiene las herramientas tecnológicas necesarias para aprovechar los canales de venta digitales: conectividad, hardware y/o software de pagos, etc.

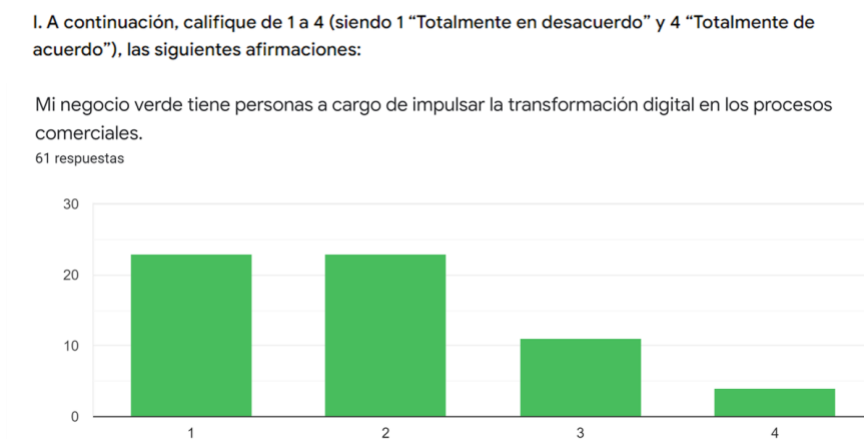
61 respuestas



Fuente: elaboración propia

- Por otro lado, el **75,4% de las pymes verdes encuestadas (46) admite no tener actualmente talento enfocado en impulsar la transformación digital en su proceso de ventas**. Lo anterior puede explicarse fácilmente en el hecho de que estos negocios no tienen todavía ni el tamaño ni la madurez organizacional suficiente para crear este tipo de funciones dentro de su estructura, y de igual forma, si la mayoría no tiene acceso las herramientas digitales adecuadas, lógicamente tampoco dedicarán recursos a encargarse de gestionar este tipo de procesos en su estrategia de acceso al mercado. Sin embargo, esto se convierte desde luego en una oportunidad para nuestra consultora, quien puede ofrecer dicho recurso como parte del portafolio de servicios que ofrecemos.

Figura 13: Recursos a cargo de impulsar transformación digital en procesos comerciales



Fuente: elaboración propia

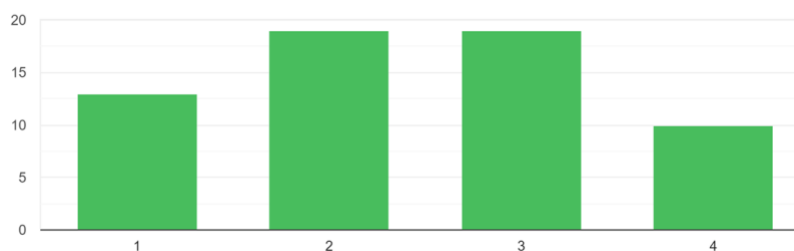
- Ahora bien, desde el punto de vista de **experiencia de los clientes**, las respuestas están un poco más divididas: **solo el 52,5% de pymes encuestadas (32) reconoce no tener proyectos para tal fin**, pero el otro 47,5% afirma contar con ellos. De esto último podemos inferir que el nivel de conciencia sobre la importancia de ofrecer una mejor experiencia para los clientes viene creciendo en este tipo de emprendimientos y cada vez entienden más los beneficios que pueden obtener para el desarrollo de nuevos negocios y la retención de clientes. Que casi la mitad ya tenga proyectos enfocados en este frente de trabajo indica que el segmento está evolucionando y entiende cada vez más el tipo de resultados que pueden alcanzar si contratan un servicio que les ayude a mejorar tal experiencia de los clientes, utilizando la tecnología y el agilismo digital.

Figura 14: Proyectos para mejorar la experiencia de los clientes

I. A continuación, califique de 1 a 4 (siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 4 "Totalmente de acuerdo"), las siguientes afirmaciones:

Mi negocio verde tiene proyectos para mejorar la experiencia de los clientes y generar valor con metodologías ágiles.

61 respuestas

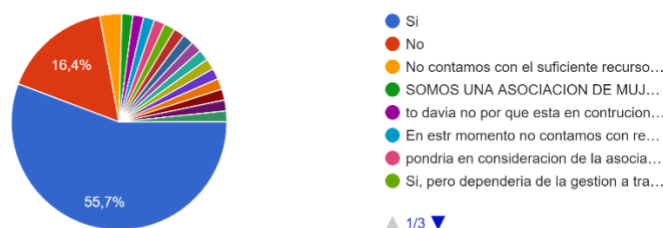


Fuente: elaboración propia

- Luego, indagamos sobre la **disposición que tendrían las pymes verdes encuestadas a contratar un servicio de consultoría en marketing y transformación digital**. La respuesta fue favorable considerando que **más de la mitad (55,7%) dijo que sí**, y otros más afirmaron que estarían dispuestos a hacerlo con algunas condiciones, teniendo en cuenta su presupuesto y posibles alternativas de financiación para pagar la asesoría. Esta es una señal muy positiva para la creación de nuestra empresa de consultoría y reafirma el potencial de crecimiento que podríamos tener en el mediano plazo, gracias al desarrollo del segmento de negocios verdes en Colombia y su interés en utilizar los servicios que ofrecemos para evolucionar su forma de llegar a más clientes, acelerar sus ventas y ser mucho más rentables.

Figura 15: Disposición para contratar servicios de consultoría en marketing y transformación digital

II. Si calificó una o más afirmaciones entre 1 (Totalmente en desacuerdo) y 2 (En desacuerdo), ¿estaría usted dispuesto a contratar un servicio de marketing y transformación digital para su negocio?
61 respuestas



Fuente: elaboración propia

- Esta encuesta también nos ayudó a confirmar las necesidades de nuestro segmento de clientes potenciales y validar la propuesta de valor sugerida inicialmente en nuestro modelo de negocio. De hecho, el 72,1% de las pymes verdes encuestadas manifestaron su interés en todo el portafolio de servicios que ofrecerá nuestra consultora de marketing y transformación digital; el resto expresaron como prioridad una o más de las ofertas que tendremos. En este sentido, podemos asumir que la oferta de asesoría que hemos diseñado se ajustaría bastante bien a sus necesidades y cumpliría con las expectativas que este tipo de negocios tienen de un aliado como nosotros. Esto también nos deja entrever algunos de los servicios que podrían tener mayor demanda, ya que en algunos casos constituyen una prioridad para estas pymes, según su modelo de negocio.

Figura 16: Servicios que las pymes verdes consideran pueden agregar valor a su negocio.

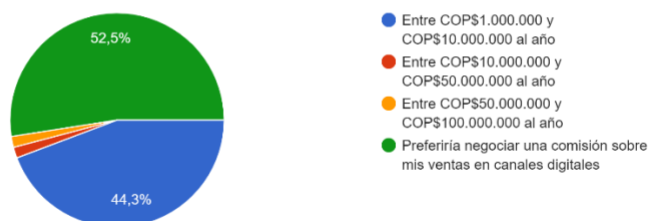


Fuente: elaboración propia

- Por otro lado, esta encuesta también nos permitió identificar las expectativas de nuestro segmento de clientes frente a la forma de invertir en servicios de marketing y transformación digital como el que nuestra consultora ofrecerá. En dicho sentido, para un 44,3% su presupuesto resulta limitado a entre COP\$1.000.000 y COP\$10.000.000 al año, y el 52,5% preferiría negociar una comisión sobre sus ventas digitales. Lo anterior reafirma que es importante: por un lado, considerar otras fuentes de financiación para la etapa preoperativa de nuestra consultora de marketing y transformación digital, además de los ingresos percibidos por la prestación de servicios a clientes (como por ejemplo, fondos de cooperación internacional y licitaciones con proyectos de Gobierno para emprendimientos verdes), y por el otro, eventualmente diversificar nuestro nicho de mercado de clientes a otros segmentos de pymes interesadas en sostenibilidad (aparte de “negocios verdes”).

Figura 17: ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en actividades de marketing y transformación digital?

IV. ¿Aproximadamente cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en actividades de mercadeo y transformación digital para su negocio verde?
61 respuestas

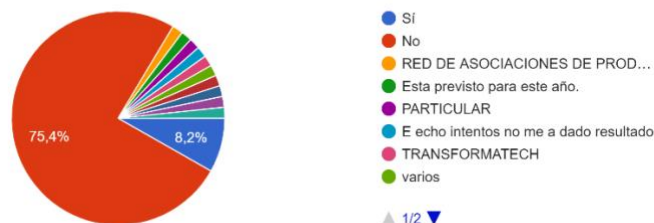


Fuente: elaboración propia

- Sin embargo, una de las ventajas del segmento de pymes verdes interesadas en comercializar sus productos o servicios en Bogotá es que más del 75% no trabaja actualmente con algún asesor en marketing digital y/o transformación digital, lo cual representa una muy interesante oportunidad de negocio para nuestra consultora. Este resultado deja claro que el segmento apenas comienza a interesarse por los servicios que podemos ofrecer y nuestros competidores aún no los han abordado para ofrecerles acompañamiento; por eso cobra mucho más sentido la creación de nuestra empresa, ya que el momento es el adecuado y aún podemos ser los primeros en desarrollar este segmento, con un nicho verdaderamente especializado.

Figura 18: ¿Trabaja con algún consultor en marketing y/o transformación digital?

V. ¿Trabaja actualmente con algún consultor/asesor en mercadeo digital y/o transformación digital?
61 respuestas



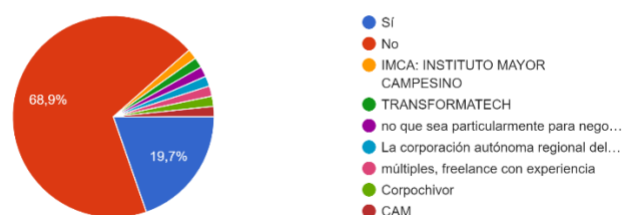
Fuente: elaboración propia

- De igual manera, aunque la mayoría de encuestados (68,9%) desconoce entidades o asociaciones que ofrezcan asesorías similares a la nuestra, pudimos identificar posibles competidores e incluso potenciales aliados para el desarrollo de nuevos negocios (no todos entran en la categoría de competencia), en la categoría de marketing y transformación digital. Este puede ser también un buen punto de partida para analizar el portafolio de servicios que estas entidades ofrecen y periódicamente analizar el mercado entendiendo además el entorno permitiéndonos así identificar los diferenciales de su propuesta de valor y la forma en la que están desarrollando el marketing y la transformación digital para los negocios verdes; incluso, algunos de estos actores podrían también convertirse en potenciales aliados de nuestra empresa consultora, si llega a presentarse un proyecto en el que su experiencia y conocimiento nos resulte útil y permita la creación de sinergias.

Figura 19: ¿Conoce alguna entidad que ofrezca asesoría para negocios verdes en marketing y/o transformación digital?

VI. ¿Conoce alguna entidad o asociación que ofrezca asesoría para negocios verdes en mercadeo digital y/o transformación digital?

61 respuestas



Fuente: elaboración propia

- Finalmente, a la pregunta de cuáles son sus dos mayores desafíos, una de las respuestas más recurrentes de las pymes verdes encuestadas fue: la comercialización y promoción de sus productos o servicios. Para muchos, hace falta visibilizar más sus negocios y hacer que la población entienda qué es un negocio verde, para encontrar clientes que consuman lo que ofrecen. En este sentido, el posicionamiento a través del marketing digital se convierte en un tema verdaderamente útil para dar a conocer lo que producen. En paralelo, tan solo unos pocos identifican las barreras de acceso a nuevas tecnologías y falta de conectividad como desafíos, aunque algunos admiten, en sus palabras, una “ignorancia digital”.

Figura 20: ¿Cuáles son los mayores retos que enfrentan los negocios verdes?



Fuente: elaboración propia

- En resumen, los resultados de la encuesta digital enviada al segmento de clientes potenciales nos permitieron confirmar la necesidad que tienen actualmente las pymes verdes de un servicio del consultoría como el que **Verde Digital SAS** ofrecerá. Además, dejaron clara su disposición a contratar una asesoría de marketing y transformación digital que contribuya al desarrollo de su máximo potencial de crecimiento. Y si las pymes verdes están dispuestas a invertir en este rubro, existe una clara oportunidad de negocio para nuestro proyecto de creación de empresa.

5.2 Análisis de la Competencia

A continuación, desarrollamos una tabla que compara algunos competidores del mercado:

Tabla 3. Comparación de competidores

Competencia				
Variable	Cristian Duran	Ana Ivars	Gabriel Besada	Paxzu
Descripción de sus perfiles	<p>Consultor en Marketing Digital y me actualizo constantemente para ofrecer servicios de calidad y elaborar estrategias que den resultados. Certificaciones en HubSpot y Facebook Blueprint. Cuento con más de 7 años de experiencia en la industria, desarrollando e implementando estrategias en SEM, SEO, Social Media, Email Marketing, Inbound Marketing y Automate Marketing. Mi objetivo es ayudar a pequeñas y medianas empresas a mejorar sus procesos de venta mediante estrategias digitales.</p>	<p>Ana es una Consultora de Marketing digital. Tiene experiencia en redes sociales como lo son Facebook e Instagram Ads y un amplio conocimiento en estrategia digitales. Su oferta de valor gira en torno a su experiencia acompañando empresas a lograr sus objetivos de venta, posicionamiento y fidelización de clientes apalancada en canales digitales.</p>	<p>Gabriel es un barranquillero de 44 años, estudio administración de empresas y tiene dos MBA, uno en administración y dirección de empresas y otro en mercadeo digital.</p>	<p>Paxzu es una empresa con un amplia experiencia en marketing digital que permite a sus clientes generar estrategias inbound con el objetivo de atraer, convertir y fidelizar a sus usuarios. Todas sus estrategias se enfocan en poder posicionar los canales digitales.</p>
Página WEB	https://cristhianduran.com/	https://anaivars.com/	https://gabrielbesada.com/	www.paxzu.com
Localización	<p>Bogotá - Colombia</p> <p>marketing@cristhianduran.com +57 3208552668</p>	<p>Alicante y Madrid Latinoamérica</p>	<p>Centro Empresarial Blue Gardens. Of 712 Barranquilla (Colombia)</p>	<p>Carrera 16 # 97 - 46 Piso 7 Bogotá colombia@paxzu.co Comercial (57) 310 554 7536 Administrativo (57) 304 203 6120</p>

Productos y servicios (atributos)	SEO SEM Social Ads Diseño Web Automation Marketing Inbound Marketing	Consultoría Estratégica en Marketing Digital Servicio de Facebook e Instagram Ads Auditoría y consultoría en Facebook Ads Funnels de venta Google Ads	Auditorías Consultorías Mentorías Cursos y Talleres en Marketing Digital	Marketing de buscadores Marketing de contenidos Inbound Marketing Ads Growth Marketing - Analítica Web Diseño Web
Precios	Solo con cita de asesoría	Solo con cita de asesoría	Auditorías: Desde \$190.000 a \$390.000 Consultorías: \$960.000 Mensuales Mentorías: \$600.000 Mensuales Cursos y Talleres en Marketing Digital: Valor Curso hasta máximo 8 personas – \$ 1.200.000	Solo con cita de asesoría
Partners	HubSpot Google Facebook	SEMRUSH IEBS School	Google Facebook	HubSpot Google Facebook Google Workspace GoDaddy Mercado Pago
Experiencia	7 Años	10 Años	11 Años	24 años

Fuente: elaboración propia

El análisis de los competidores permitió determinar que las agencias y consultoras expertas en marketing digital y no tienen dentro de sus segmentos objetivos o potenciales a las empresas verdes. Estas empresas por lo general cuentan con expertos que partiendo de su experiencia ofrecen el acompañamiento a sus clientes en temas relacionados con marketing digital, pero ninguna en su oferta de valor mezcla conceptos de transformación digital y marketing digital lo que nos permitirá diferenciarnos de ellos.

5.3 Estrategia y plan de introducción de mercado

A continuación, se evidencian las tablas en donde se detalla y se centraliza toda la información de las estrategias de promoción y comunicación que tienen definida Verde Digital SaS, en ellas también se detallan todas las actividades en función del cumplimiento de las estrategias planteadas por frente.

Tabla 4. Estrategias de promoción

Estrategia de promoción (Somos "Verde Digital SAS" el aliado de las pymes verdes en Colombia) – Propósito: Dar a conocer la consultora y los servicios que ofrecemos a los clientes potenciales y aliados estratégicos				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Construcción de página Web	Comprar Dominio de la consultora Definir UX y UI de la página	Julio	\$800.000	CDO: Chief Digital Officer
Definir SEO de la página para posicionamiento orgánico	Estructurar estrategia de Keywords	Julio	N/A	CDO: Chief Digital Officer
Crear campaña en Google Adwords	Crear cuenta de la consultora en Google Adwords	Agosto-Julio	\$200.000 Pesos mensuales	CDO: Chief Digital Officer
Crear campaña en Facebook Ads	Crear cuenta de la consultora en Facebook Business	Agosto-Julio		CDO: Chief Digital Officer
Crear Landing Page con formulario de registro para interesados en un diagnóstico	Dominio de la consultora Administrador de <i>landing page</i> CRM para registrar datos de clientes potenciales	Agosto	N/A	CDO: Chief Digital Officer
Costo Total			\$3.000.000	

Fuente: elaboración propia

Vemos que la inversión inicial para la estrategia de promoción no implica un costo demasiado alto y si permitirá tener presencia y dar a conocer la marca de Verde Digital en los canales digitales a los clientes potenciales. El esfuerzo inicial será el de lograr generar un posicionamiento de nuestra página web y así mediante pauta generar prospectos de clientes que se puedan empezar a contactar para ofrecer los servicios de consultoría.

Esta estrategia de promoción se revisará luego de los primeros 6 meses de ejecución con el fin de evaluar los resultados obtenidos y replantear nuevas tácticas que promuevan el conocimiento de Verde Digital.

Tabla 5. Estrategias de comunicación

Estrategia de comunicación (Acercamiento a clientes potenciales) – Propósito: Lograr generar un acercamiento a los clientes potenciales con información de valor para generar confianza				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Campaña de Email Marketing Leads	Tener una cuenta de MailChimp	Agosto - Diciembre	Plan Gratis	CCO: Chief Communication Officer
Campaña de Email Marketing Base de datos MMDS	Tener una cuenta de MailChimp	Agosto - Diciembre	Plan Gratis	CCO: Chief Communication Officer
Crear contenido de interés para los clientes potenciales en Instagram	Tener cuenta de Instagram Crear una parrilla de contenido mensual con diferentes posts de contenido de valor Generar interacciones con los clientes	3 contenidos a la semana	\$1.200.000	Community Manager
Crear una red de contactos en LinkedIn	Crear perfil de LinkedIn	Semanalmente		
Generar un blog de contenido de valor para los clientes potenciales	Crear una parrilla de entradas al blog con artículos que permitan identificar los beneficios de marketing digital y la transformación digital	2 entradas a la semana		
Costo Total			\$14.400.000	

Fuente: elaboración propia

La estrategia de comunicación debe ser algo que permita constantemente llegar a los clientes potenciales brindando información y contenidos de temas digitales y atractivos que puedan generar valor, adicionalmente mostrando un conocimiento experto por parte de los consultores, es por esto que se proyectó a lo largo de meses y en los canales digitales permitiendo así apalancar el posicionamiento con contenido.

6. ASPECTOS TÉCNICOS

En este capítulo se detallarán los aspectos técnicos para la implementación y puesta en marcha de la consultora como lo es la inversión inicial, la capacidad requerida para iniciar, el proceso de consultoría y los productos que se ofrecerán a los clientes.

Tabla 6. Ficha técnica de los productos

Ítem	Descripción
Producto específico:	Diagnóstico
Nombre comercial:	Diagnóstico de Madurez Digital
Unidad de medida:	2 horas de consultoría (1 Semana)
Descripción general:	Identificar los diferentes canales digitales, las estrategias de marketing digital que actualmente maneja los negocios verdes, también poder entender los procesos (Si los tienen documentados) y la forma en que se miden sus indicadores KPIs
Condiciones especiales	Deben permitir hacer entrevistas a profundidad, acceso a sus canales digitales y a sus equipos de mercadeo y comerciales.
Producto específico:	Consultoría
Nombre comercial:	Consultoría en Marketing Digital
Unidad de medida:	16 horas al mes. (4 horas a la semana)
Descripción general:	Definición de un plan de trabajo y un plan estratégico de marketing digital y transformación digital Si aplica plan para estructurar un Comercio Electrónico Como entender la Analítica Digital Como estructurar una estrategia de marketing de contenidos Como estructurar una estrategia de SEO y SEM Realización de un Análisis de usabilidad de los canales digitales Realización de un plan de Redes sociales
Condiciones especiales	Deben permitir hacer entrevistas a profundidad, acceso a sus canales digitales y a sus equipos de mercadeo y comerciales.
Producto específico:	Consultoría
Nombre comercial:	Consultoría en Transformación Digital
Unidad de medida:	24 horas al mes. (6 horas a la semana)

Descripción general:	Capacitación en internet de las cosas Diagnóstico de procesos Eliminación de desperdicio de proceso utilizando metodología LEAN Transformación de procesos manuales automatizándolos o digitalizándolos Capacitación en agilísimo Definición de un plan estratégico de transformación digital Importancias y beneficios de tener una Cultura digital Importancia de la gestión del cambio y los principales retos para adaptarse
Condiciones especiales	Deben permitir hacer entrevistas a profundidad, acceso a sus procesos, tiempo para profundizar en los temas de capacitación.
Producto específico:	Auditoría
Nombre comercial:	Auditoría en Ads (Campañas de Pauta Digital)
Unidad de medida:	8 horas al mes. (2 horas a la semana)
Descripción general:	Análisis de las campañas creadas Análisis de la configuración de las campañas Análisis de los segmentos Análisis de las publicaciones Análisis de las preferencias Análisis de los formatos Recomendaciones de optimización
Condiciones especiales	Deben permitir acceso a sus canales digitales y cuentas de Ads

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los aprendizajes que dejó la pandemia, definitivamente la consultora va a ser constituida de manera digital, permitiendo a todos sus colaboradores poder impulsar los beneficios del trabajo remoto. Al no necesitar de un espacio físico se generará un ahorro en costos de arriendos que permitirán ser más sostenible en el tiempo a la consultora.

También promoveremos la tendencia de nómadas digitales en nuestros colaboradores y que puedan acompañar a nuestros clientes desde cualquier lugar

cumpliendo los objetivos planteados para el crecimiento de la consultora. Para aquellas ocasiones en las que se requiera de un espacio físico para sesiones colaborativas de co-creación, utilizaremos espacios de coworking alquilado por las horas que lo requiramos.

Tabla 7. Inversión inicial

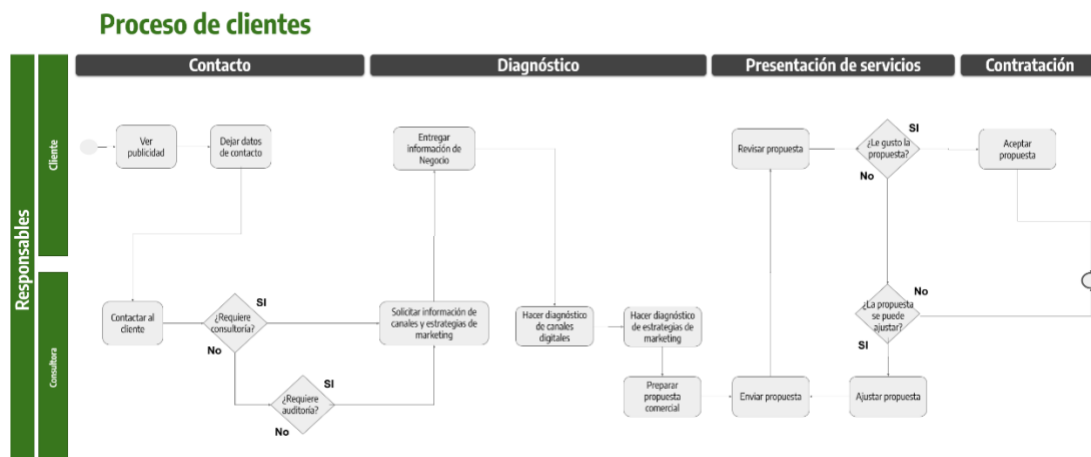
Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Equipo de comunicación y computación	Computador Mac air	2	\$4.500.000	512 GB de Disco 4 GB de RAM
	Adaptador USB-c a HDMI	2	\$120.000	USB-c a HDMI
Muebles y Enseres y otros				
Otros (incluido herramientas)	HubSpot CRM y Marketing	1	Gratis	CRM para gestión de clientes y campañas de inbound marketing
	MailChimp	1	Gratis	Administración de campañas de email marketing
	Google Workspace	2	\$25.000 Unidad	Suite empresarial de Google
Total			\$9.170.000	

Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en la tabla anterior se debe hacer una inversión en equipos tecnología para los consultores que permita la operación y la gestión de los clientes. De la misma manera, se utilizarán herramientas gratuitas para la gestión de clientes y las estrategias de promoción.

El proceso para la adquisición de clientes se describe en el siguiente diagrama de flujo.

Figura 21: Proceso de los clientes



Fuente: elaboración propia

Teniendo como referencia la figura anterior vemos que existen 4 fases que nos permitirá contactar al cliente, diagnosticar su ecosistema digital y de esta forma determinar cuál de los servicios ofrecidos por la consultara es el que mejor se adapta a sus necesidades para de esta forma entregar una propuesta atractiva y que permita una contratación de los servicios.

Para nosotros como empresa consultara es importante tener claro un modelo metodológico que nos acompañar a las pymes en el desarrollo del conocimiento digital por lo que nos apalancaremos en el siguiente modelo.

Figura 22: Modelo de intervención a las pymes



Fuente: sitio Web de Centros de Transformación Digital)

El modelo de intervención a pymes y el proceso descrito anteriormente permitirá que se pueda determinar cuál de los servicios ofrecidos por Verde Digital es el indicado para iniciar una intervención y la transformación digital de los clientes potenciales.

La consultora cuenta con 3 servicios actualmente que son:

- Diagnóstico Digital
- Consultoría Digital
- Auditoría de Adwords

Tal y como se menciona anteriormente y dependiendo del servicio adquirido por los clientes se podrá determinar la capacidad de cada consultor ya que el nivel de dificultad y de dedicación varia teniendo en cuenta la cantidad de servicios que requieran.

Tabla 8. Cantidad de servicios que se pueden ofrecer por consultor

Servicio	Cantidad	Unidad de Tiempo
Diagnóstico	10	Mes
Consultoría	6	Mes
Auditoría	10	Mes

Fuente: elaboración propia

Esta tabla que se presenta permite entender en términos de cantidad de servicios ofrecidos cuantos puede manejar cada consultor en un periodo de un mes. En el momento en que la cantidad de servicios vendidos a clientes supere la capacidad de operación de los consultores se debe determinar si se rechazan las solicitudes de más servicios o si se contrata un nuevo consultor que permita la operación sin afectar la calidad de las consultorías entregadas.

Para el correcto funcionamiento de Verde Digital SAS se han determinado unos perfiles y unas capacidades claves que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 09. Capacidades del equipo

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Community Manager	Crear las parrillas de contenido para las redes sociales Administrar y gestionar las redes sociales Generar informes del desempeño de las redes sociales	Técnico / Tecnología o profesional recién egresado	Sin experiencia	Sin experiencia	Prestación de servicios	Por cumplimiento de objetivos	Pesos	1.500.000	Julio / Agosto
Diseñador Freelancer	Diseños de conceptos gráficos de la consultora Diseño de recursos gráficos por demanda	Diseñador Gráfico	1 año	1 año	Por obra labor	Por demanda	Pesos	2.200.000	Agosto y Febrero

Experto UX/UI	Consultorías Recomendaciones Acompañamiento a iniciativas	Publicista / Diseñador/ Mercado	1 años	1 año	Por obra labor	Por demanda	Pesos	1.200.000	Octubre / Enero / Mayo
Contadores Outsourcing	Contabilidad Estados financieros Reportes de ventas a entidades publicas	Contaduría pública	4 años	3 años	Outsourcing	Outsourcing	Pesos	7.200.000	Agosto-Julio

Fuente: elaboración propia

Podemos identificar que los perfiles y capacidades anteriormente nombrados, son claves para el correcto posicionamiento y operación de Verdes Digital SAS, esto teniendo en cuenta que el éxito de la consultora no depende exclusivamente de la experticia de los socios fundadores, sino también de un buen proceso de selección que permita vincular a la empresa al mejor talento.

Durante este capítulo describimos y detallamos los servicios que se ofrecen en Verde Digital, la inversión inicial para dotar a los consultores con las herramientas tecnológicas, el proceso de adquisición y contratación, la metodología de acompañamiento a los clientes potenciales, la capacidad de ejecución que tienen los consultores y los diferentes perfiles que se requieren para el correcto funcionamiento de la consult

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

Verde Digital SAS será una consultora especializada en servicios de marketing y transformación digital para pymes verdes, cuyo código CIU será 7020: Actividades de consultoría de gestión. Se establecerá como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), con el fin de reducir costos y trámites de constitución, limitando la responsabilidad de sus socios al monto de sus aportes y dejando abierta la posibilidad de que nuevos accionistas se sumen posteriormente con nuevo capital.

7.1. Misión

La misión de **Verde Digital SAS** es impulsar el crecimiento exponencial y la rentabilidad de las pymes verdes en Colombia, a través del marketing y la transformación digital, con el fin de fortalecer la sostenibilidad como un motor de emprendimiento.

7.2. Visión

En el 2026, **Verde Digital SAS** se convertirá en la consultora líder de marketing y transformación digital especializada en negocios verdes de Colombia, posicionada como una de los 20 emprendimientos jóvenes de la EAN más rentables y con mayor proyección de crecimiento en la próxima década.

7.3. Normatividad empresarial

La consultora **Verde Digital** será constituida como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se establece por medio de inscripción en el registro mercantil en la Cámara de Comercio, con formulario del Registro Único Empresarial y Social (RUES) diligenciado y firmado por el representante legal y los estatutos de la sociedad (¿Cómo crear empresa en Colombia?, 2020). Los socios fundadores serán dos (Edward Felipe

Corredor Gómez y Jorge Eduardo Guzmán) y cada uno aportará el equivalente a 5.000 acciones; proponemos que el precio de cada acción sea de COP\$2.000. Como el capital aportado por cada socio será COP\$10.000.000, nuestra consultora se constituirá con un total de 10.000 acciones (correspondientes a la inversión total inicial de ambos socios: COP\$20.000.000).

Cumplidos estos requisitos, se llevará a cabo simultáneamente la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) y ante el Registro de Información Tributaria (RIT). Como al momento de su constitución se realizarán aportes sujetos a escritura pública, éstos se harán con dicho documento ante notario, según lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley 1258 de 2008. También es importante realizar la consulta y actualización del código de la clasificación de actividades económicas (código CIIU 7020: Actividades de consultoría de gestión) en la Cámara de Comercio de Bogotá, para certificar la actividad mercantil de **Verde Digital SAS** y poder declarar renta en la DIAN, más adelante.

Por el tamaño inicial de nuestra consultora de marketing y transformación digital, **Verde Digital SAS** se encontrará bajo el marco normativo que regula a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Colombia. Según el sitio web Mipymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (*Normatividad*, s.f.), la legislación aplicable es la siguiente:

- Ley 2069 de 2020: "Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia".
- Ley 1014 de 2006: "De fomento a la cultura de emprendimiento".

- Decreto 4463 de 2006: “Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006”.
- Decreto 1192 de 2009: “Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006”.
- Ley 590 de 2000: “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa”.
- Ley 905 de 2004: “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 789 de 2002: “Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo; se crea el Fondo Emprender”.
- Ley 1955 de 2019: “Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.
- Ley 1780 de 2016: “Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1258: “Por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)”.
- CONPES 3956 de 2019: Política Nacional de Formalización Empresarial.
- CONPES 4011 de 2020: Política Nacional de Emprendimiento.

7.4. Normatividad tributaria

Basados en la anterior normatividad de constitución empresarial se determina que, como persona jurídica, **Verde Digital SAS** es responsable de IVA según el régimen de

tributación y, por su tipo de sociedad, los socios responderán a sus obligaciones con el monto de sus aportes.

Otro punto importante es que nuestro representante legal tramite el Registro Único Tributario de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian) para **Verde Digital SAS**, así como el Registro de Información Tributaria (RIT) para crear y sacar la autorización de facturación.

De acuerdo con declaraciones de Diego Márquez, socio de Del Hierro Abogados, en el portal Asuntos Legales del diario La República, “se debe tener en cuenta que esta es la fase inicial para la creación de una empresa, pero, según la actividad mercantil que se vaya a desarrollar, pueden exigirse permisos adicionales que deberán ser gestionados en las entidades que corresponda” (Acosta, 2022).

Según el portal web de la Cámara de Comercio de Bogotá (*Normatividad del Registro Mercantil*, s.f), la legislación tributaria que aplica para nuestra empresa consiste en:

- Ley 1819 de 2016: “Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1793 de 2016: “Por medio de la cual se dictan normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1314 de 2009: “Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia”.

- Ley 788 de 2002: “Por medio de la cual se expiden normas en materia tributaria y penal de orden nacional y territorial, y dicta otras disposiciones”.
- Decreto 2706 de 2012: “Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas”.

7.5. Normatividad técnica

Como **Verde Digital SAS** se enfocará en ofrecer consultoría de marketing y transformación para pymes verdes, en este caso es importante considerar el CONPES 3934 de 2018 (Sánchez, 2018), también conocido como la Política Nacional de Crecimiento Verde (Departamento Nacional de Planeación, 2018), la Ley 590 de 2000, así como las siguientes normativas contempladas en el sitio web Mipymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (*Normatividad*, s.f.):

- Decreto 957 de 2019: “Por el cual se definen los Criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas”.
- Ley 527 de 1999: “Por la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, establece las entidades de certificación y dicta otras disposiciones”.

7.6. Normatividad laboral

Por establecerse como un proyecto de grado para creación de empresa, Verde Digital SAS también estará cobijada por las normativas de la Ley 1780 de 2016, que

promueve el emprendimiento juvenil, así como otras sugeridas por la Cámara de Comercio de Bogotá (*Normatividad del Registro Mercantil*, s.f),:

- Ley 1429 de 2010, “Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo”.
- Ley 789 de 2020 (extractos): “Dicta normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y modifica algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”.
- Ley 50 de 1990: “Introduce reformas al Código Sustantivo del Trabajo y dicta otras disposiciones”.

En conclusión, la estructura de Verde Digital SAS como empresa se definirá en los estatutos, de común acuerdo entre los socios fundadores, así como quién desempeñará el papel de representante legal. En este sentido, la ley colombiana determina que ambos socios serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias y demás aplicables a este tipo de sociedad.

8. ASPECTOS FINANCIEROS

Teniendo en cuenta el crecimiento de dos dígitos (30%) de los negocios verdes en el 2020 y las proyecciones que hace el MinAmbiente del aumento de este segmento de negocios, se identifica una oportunidad de negocio sustentada en las siguientes proyecciones que se describirán más abajo, para la estructuración de esta empresa.

El periodo de arranque del proyecto es de 1 mes para organizar todos los componentes jurídicos y legales que nos permitan poner en marcha la estrategia de posicionamiento para dar a conocer la empresa **Verde Digital SAS**.

Durante los primeros 2 meses, desarrollaremos las actividades de promoción necesarias para lanzar oficialmente nuestra consultora en el segmento de clientes de interés (pymes verdes interesadas en comercializar sus bienes y servicios en Bogotá) y de esta forma avanzar con la generación de los primeros *leads*. Proyectamos que luego de estos primeros meses iniciaremos formalmente la prestación de servicios de consultoría ofrecidos dentro de nuestro portafolio.

8.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos para el primer año se determina teniendo en cuenta que, al ser **Verde Digital SAS** una empresa nueva, primero debe convertirse en un referente de asesoría para nuestros clientes potenciales, de tal forma que podamos construir la confianza que permita ofrecerles nuestros servicios y que acepten hacer negocios con nosotros, para convertirse en futuros casos de éxito. De esta forma, obtendremos un voz a voz favorable en la comunidad de negocios verdes y así crearemos una reputación sólida.

Participar en ferias como BioExpo en donde se reúnen muchos de los emprendimientos verdes de Colombia nos permitirá un posicionamiento en el sector que permita aumentar las oportunidades de ofrecer los servicios de la consultora en los años siguientes.

A continuación, se realiza una proyección de ventas por meses de los servicios ofrecidos por Verde Digital el primer año.

Tabla 10: Ingresos Verde Digital SAS primer año

Ingresos	Año 1												Total
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	
Diagnóstico de Madurez Digital			1	1			1	1	2	2	3	4	\$9.750.000
Consultoría en Marketing Digital				2			3		1	2		2	\$12.500.000
Consultoría en Transformación Digital			1				2		2	1	1	1	\$12.800.000
Auditoría en Ads			2	2		3	1	2	1	3		1	\$7.500.000
Total	0	0	4	5	0	3	7	3	6	8	4	8	\$42.550.000

Fuente: elaboración propia

Se puede observar en la figura anterior que los primeros meses serán de introducción al mercado y posicionamiento por lo cual no se recibirán ingresos por ventas, se proyecta que en los meses de diciembre y enero disminuyen nuevamente las ventas debido a que normalmente son festividades y las empresas congelan las contrataciones que realizan. Desde febrero en adelante empieza un flujo más constante de ventas.

En la siguiente figura se hace una descripción detallada de los precios de los servicios ofrecidos que se definieron teniendo en cuenta dos aspectos que son el costo en horas para ofrecer el servicio y los valores aproximados que están dispuestos a pagar los negocios verdes, tomados de las encuestas realizadas en los capítulos anteriores y la información de los competidores.

Tabla 11: Ingresos Verde Digital SAS primer año detallado

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		8,00%	5,00%	7,00%	8,00%	7,00%
Devaluación	%		4,40%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Diagnóstico de Madurez Digital	\$ / unid.		650.000	702.000	737.100	788.697	851.793
Precio Consultoría en Marketing Digital	\$ / unid.		1.250.000	1.350.000	1.417.500	1.516.725	1.638.063
Precio Consultoría en Transformación Digital	\$ / unid.		1.600.000	1.728.000	1.814.400	1.941.408	2.096.721
Precio Auditoría en Ads	\$ / unid.		500.000	540.000	558.954	579.747	601.777
Precio	\$ / unid.						
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Diagnóstico de Madurez Digital	unid.		15	23	35	58	98
Unidades Consultoría en Marketing Digital	unid.		10	15	23	38	65
Unidades Consultoría en Transformación Digital	unid.		8	12	19	32	54
Unidades Auditoría en Ads	unid.		15	23	35	58	101
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		886.458,3	957.375,0	1.007.069,9	1.071.866,1	1.145.080,0
Ventas	unid.		48	72	112	185	318
Ventas	\$		42.550.000	68.931.000	112.993.238	198.434.573	363.675.340

Fuente: elaboración propia

En la figura anterior observamos la proyección a 5 años y el aumento de los precios teniendo en cuenta la variable macroeconómica de inflación con un promedio de 7%, el crecimiento de ventas se proyecta partiendo de dos supuestos importantes, el primero el crecimiento de dos dígitos que han tenido los negocios verdes en el país en los últimos años, el segundo es generar una proyección de manera muy acida teniendo en cuenta la posible recesión económica que enfrenta las grandes economías. Se debe tener en cuenta que el crecimiento también es apalancado con el resultado de las campañas de marketing implementadas como estrategia de promoción.

8.2 Proyección de costos

Los costos de la empresa se describen a continuación, con un margen bruto superior al 60% durante los primeros 5 años de funcionamiento.

Tabla 12: Costos Verde Digital SAS primer año

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Diagnóstico de Madurez Digital	\$ / unid.		175.000	192.500	211.750	232.925	256.218
Costo Mano de Obra Consultoría en Marketing Digital	\$ / unid.		437.000	480.700	528.770	581.647	639.812
Costo Mano de Obra Consultoría en Transformación Digital	\$ / unid.		510.000	561.000	617.100	678.810	746.691
Costo Mano de Obra Auditoría en Ads	\$ / unid.		155.000	170.500	187.550	206.305	226.936
Costo Mano de Obra	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		279.166,7	307.083,3	339.285,3	373.213,8	408.871,9
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		279.166,7	307.083,3	339.285,3	373.213,8	408.871,9
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$		13.400.000	22.110.000	38.067.810	69.093.075	129.856.987
Materia Prima y M.O.	\$		13.400.000	22.110.000	38.067.810	69.093.075	129.856.987
Depreciación	\$		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	5.000.000
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		15.400.000	24.110.000	40.067.810	71.093.075	134.856.987
Margen Bruto	\$		63,81%	65,02%	64,54%	64,17%	62,92%

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se observa que al ser una empresa que ofrece servicios no incurre en costos de materia prima, los costos de mano de obra se detallan para cada uno de los servicios ofrecidos y se calculó teniendo en cuenta el esfuerzo en horas que implica para cada consultor el desarrollo de cada servicio.

8.3 Proyección de gastos

Los gastos se dividen en dos frentes: administrativos y de ventas, en los cuales describimos en detalle cómo sería la distribución de los mismos en el primer y segundo año, además hacemos una proyección de los 5 años siguientes.

Tabla 13: Gastos de Verde Digital SAS primer año y segundo año

GASTOS Ventas	Año 1												Total	
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL		
Página Web	\$1.200.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.200.000
Chatbot	\$0	\$250.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$250.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$500.000
Publicidad en ADS	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.400.000
Internet	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.400.000
Luz	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$3.600.000
Total	\$1.900.000	\$950.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$950.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$10.100.000
Total														\$10.100.000
Gastos Administrativos	Año 1												Total	
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL		
Diseñador	\$1.500.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.800.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.300.000
Community Manager			\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.300.000	\$13.000.000
Experto UX/UI			\$1.000.000			\$1.000.000				\$1.000.000	\$1.000.000			\$3.000.000
Outsourcing Contadores	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$7.200.000
Consultor 1														\$0
Consultor 2														\$0
Total	\$2.100.000	\$600.000	\$2.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$2.900.000	\$3.700.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$2.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$26.500.000
Total														\$26.500.000

Fuente: elaboración propia

Como los socios fundadores seremos los consultores expertos de Verde Digital SAS, tomamos la decisión de no recibir un salario sino hasta el tercer año y que ese ahorro permita generar salarios más competitivos para los recursos adicionales que se tienen y que son parte fundamental para el funcionamiento de la consultora como lo son el community manager y el diseñador.

La construcción de los canales digitales como vitrina de la consultora será el pilar principal de nuestra estrategia de negocio, permitiéndonos llegar a nuestro público objetivo, visibilizando casos de éxito y resultados obtenidos con otras pymes verdes, en pro de una consolidación y experiencia que genere confianza en dicho segmento.

Se hace una proyección de gastos en servicio de internet y de luz ya que seremos una empresa que funcionara de manera remota y ofreceremos bonos para los empleados que lo requieran y puedan aportar al gasto de estos servicios.

Tabla 14. Gastos detallados Verde Digital SAS

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		10.100.000	11.110.000	14.443.000	18.775.900	24.408.670
Gastos Administración	\$		26.500.000	35.400.000	84.710.000	91.486.800	102.465.216
Total Gastos	\$		36.600.000	46.510.000	99.153.000	110.262.700	126.873.886

Fuente: elaboración propia

Podemos observar en la tabla anterior que los gastos administrativos aumentan significativamente el año 3 debido a que en este año iniciaremos el pago de salario a los consultores (Socios Fundadores) que estratégicamente tomaron esta decisión. También se observa un aumento en el gasto administrativo desde el tercer año ya que se invertirá un buen presupuesto en estrategias de marketing para aumentar el impacto y la adquisición de clientes.

Las reuniones con los clientes se realizarán por videoconferencia con plataformas como Google Meets o Zoom, en el caso en el que se requiera de reuniones presenciales los consultores se desplazaran a las oficinas, bodegas o plantas de los clientes o se arrendaran espacios de coworking por horas, esto garantiza un ahorro para la operación de la consultora.

8.4 Inversiones

En primera instancia, nuestra consultora ofrecerá todos sus servicios de forma remota; esto permitirá un ahorro en costos tradicionales como terrenos, construcciones, maquinarias, etc. Para los consultores esperamos hacer una inversión en equipos de cómputo que permitan la conectividad y el acompañamiento en los servicios ofrecidos en nuestro portafolio.

Tabla 15. Inversiones Verde Digital SAS

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas, Costos y Gastos							
Equipo de Oficina							
Valor Ajustado	\$	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Axi	\$		0	0	0	0	0
Depreciación Período	\$		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Axi Depreciación acumulada	\$		0	0	0	0	0
Depreciación acum.	\$		2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000
Valor neto	\$		8.000.000	6.000.000	4.000.000	2.000.000	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$	0					
Construcciones y Edificios	\$	0					
Maquinaria y Equipo	\$	0					
Muebles y Enseres	\$	0					
Equipo de Transporte	\$	0					
Equipos de Oficina	\$	10.000.000					15.000.000
Semovientes pie de Cria	\$	0					
Cultivos Permanentes	\$						
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	15.000.000

Fuente: elaboración propia

Uno de los aprendizajes que dejó el COVID 19 fue el que las empresas de todo tipo y sector pueden funcionar de manera ideal sin necesidad de acudir a un lugar físico, teniendo en cuenta esto, no se proyecta inversiones en conceptos tradicionales como muebles, oficinas, edificios entre otros, con la tranquilidad que la operación de la consultora no se verá afectada ya que la capacidad de los colaboradores permitirá un correcto funcionamiento.

8.5 Capital de trabajo

El capital de trabajo de los socios será de \$20.000.000 de pesos colombianos. Nuestra sociedad está compuesta por 2 socios inversores que aportan en partes iguales \$10.000.000 cada uno, para el inicio de operaciones de la consultora.

Tabla 16. Capital de trabajo Verde Digital SAS

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Capital Adicional Socios	\$	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

8.6 Indicadores financieros

Para el desarrollo de todo el capítulo financiero se utilizó un simulador gratuito y fácil de utilizar del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade) que permitió la generación del P&G e indicadores financieros como se presenta a continuación:

Tabla 17. P&G Verde Digital SAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	42.550.000	68.931.000	112.993.238	198.434.573	363.675.340
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	13.400.000	22.110.000	38.067.810	69.093.075	129.856.987
Depreciación	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	5.000.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	27.150.000	44.821.000	72.925.428	127.341.498	228.818.353
Gasto de Ventas	10.100.000	11.110.000	14.443.000	18.775.900	24.408.670
Gastos de Administracion	26.500.000	35.400.000	84.710.000	91.486.800	102.465.216
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-9.459.456	-1.694.862	-26.231.086	17.046.919	101.914.361
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-9.459.456	-1.694.862	-26.231.086	17.046.919	101.914.361
Impuesto renta +CREE	0	0	0	3.665.088	28.281.235
Utilidad Neta Final	-9.459.456	-1.694.862	-26.231.086	13.381.831	73.633.126

Fuente: elaboración propia

En el P&G se puede observar un resumen de las ventas, gastos y costos en donde la utilidad bruta es positiva, aunque también se puede visualizar que solo hasta el tercer año se deja de tener una utilidad operativa negativa.

A continuación, se presentan los indicadores financieros que arroja el simulador utilizado luego de la parametrización de las proyecciones de ventas, costos y gastos que se tienen previstas para los próximos 5 años.

Tabla 18. Indicadores financieros Verde Digital SAS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	8,0%	5,2%	6,4%	6,8%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	50,0%	55,8%	65,0%	71,6%
Variación costos de producción		N.A.	56,6%	66,2%	77,4%	89,7%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	33,6%	139,3%	8,0%	12,0%
Indicadores Financieros Proyectados						
Rentabilidad Operacional		-22,2%	-2,5%	-23,2%	8,6%	28,0%
Rentabilidad Neta		-22,2%	-2,5%	-23,2%	6,7%	20,2%
Rentabilidad Patrimonio		-89,7%	-19,2%	152,4%	-1105,0%	103,6%
Rentabilidad del Activo		-89,7%	-15,9%	186,8%	163,0%	66,8%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		-7.450.000	311.000	-24.227.572	19.078.798	103.279.380
Flujo de Inversión	-24.527.222	-5.000.000	1.549.378	840.237	1.636.091	-11.772.349
Flujo de Financiación	20.000.000	0	0	169.486	2.623.109	-1.338.183
Flujo de caja para evaluación	-24.527.222	-12.450.000	1.860.378	-23.387.335	20.714.888	91.507.030
Tasa de descuento Utilizada		10%	10%	10%	10%	10%
Factor	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
Flujo de caja descontado	-24.527.222	-11.318.182	1.537.502	-17.571.251	14.148.547	56.818.666
Indicadores						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	10%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	19,74%					
VAN (Valor actual neto)	19.088.061					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,57					
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	20,00%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	36 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes					

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta que las proyecciones de ventas de los servicios de la consultora se hicieron de manera muy cautelosa, entendiendo el entorno macroeconómico difícil que atravesamos actualmente, podemos determinar que los indicadores cumplen con las expectativas de los socios fundadores respecto de una empresa rentable y con una oportunidad de crecimiento en el tiempo.

En el anexo 4 y el 5 se podrá visualizar la información correspondiente a la proyección del Balance de Resultados y el Flujo de caja obtenido como resultado de la simulación realizada con las proyecciones estimadas, todos estos datos son los que nos permitieron presentar los indicadores vistos anteriormente.

8.7 Evaluación financiera

Los dos primeros años son los más difíciles para el negocio, teniendo en cuenta que es un periodo de posicionamiento y generación de confianza en el segmento escogido, como suele pasar con todos los emprendimientos. Según Francisco Matiz, Director del Instituto de Emprendimiento Sostenible - Universidad Ean, *“el 70% de las empresas colombianas fracasan antes de los cinco años de vida”*, pero a partir del tercer año los indicadores de rentabilidad y en especial el de rentabilidad operacional comienzan a mejorar sustancialmente (Matiz, 2019),

Esto se debe principalmente al aumento en el volumen de las operaciones (consultorías) luego de haber logrado un posicionamiento en el mercado y demostrado los casos de éxito y la experiencia necesaria, para ofrecer un portafolio de servicios diferenciado y reconocido por nuestros clientes potenciales. Por otro lado, es importante

analizar los flujos de caja que reflejan el mismo comportamiento de los demás indicadores, mejorando sustancialmente en el año 3 y tornándose positivos a partir del año 4.

Analizando el emprendimiento con base en las proyecciones a 5 años, vemos que la Tasa Interna de Retorno es superior a la Tasa de Descuento, lo que indica que nuestra empresa puede ser rentable, incluso considerando un periodo con tasas de interés crecientes en la economía. De igual modo, revisando el Valor Actual Neto, podemos evidenciar que nuestro emprendimiento resultaría viable desde el punto de vista financiero.

En el caso de que nuestra idea de negocio sea exitosa o no, o en el escenario en el que alguno de los socios decida retirarse de la inversión, también hemos definido una estrategia de salida que se basa en 3 posibles opciones:

- La primera estrategia de salida es la venta de la empresa a otra compañía interesada en los servicios y la cartera de clientes que se tenga hasta el momento, generado un impacto mínimo a los clientes fidelizados y brindando la posibilidad de que se pueda continuar ofreciendo el portafolio de servicios en marketing y transformación digital.
- La segunda estrategia de salida es la de vender la participación de Verde Digital SAS al otro socio, con el objetivo de que la empresa pueda tener el liderazgo y la visión de aquel que esté dispuesto a quedarse con el 100% de la consultora, para tomar las decisiones que considere más acertadas para su futuro éxito.
- La tercera y última estrategia sería la de vender todos los activos que se tengan de la compañía y liquidar la sociedad luego de haber generado el saneamiento de las finanzas y pagado las obligaciones que se tengan a la fecha de la liquidación.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

La definición de negocio que estructuramos en este documento presenta un enfoque de sostenibilidad en 4 dimensiones que permitirán un desarrollo para los clientes potenciales y generar un valor agregado en nuestra propuesta de valor. Todo parte del concepto mismo del crecimiento verde, que influye directamente en el cumplimiento de 9 Objetivos de Desarrollo Sostenible e indirectamente en 7 de ellos:

Figura 23: Estrategia Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: CONPES 3918 de 2018 “Estrategia para la implementación de los ODS”.

El impacto de las industrias en la sociedad y el planeta demanda un enfoque más sostenible para el marketing y la transformación digital. En la actualidad, existe un acuerdo común en que el marketing debe tener un papel crucial a la hora de influenciar a los consumidores hacia una cultura de mayor aprovechamiento y menor desperdicio de recursos, impulsando decisiones de compra más sostenibles y responsables.

En ese contexto, la red de negocios sostenibles (NBS por sus siglas en inglés) define que el mercadeo sostenible es el trabajo en conjunto para propiciar acciones y estrategias de mercadeo que promuevan el bienestar, la protección del medio ambiente, la

equidad social y el desarrollo sostenible; de una forma que a la vez, facilite el crecimiento empresarial (Pineda, 2022).

9.1. Dimensión social

El impacto que esperamos lograr en el frente social con Verde Digital SAS gira en torno a los colaboradores de la consultora, a través de la generación de empleos, y asimismo, en la consolidación de relaciones con las pymes verdes en Colombia que nos permitan contribuir al desarrollo de las comunidades vecinas con las que nuestros clientes potenciales trabajen.

Como parte de la creación de nuevos empleos, en Verde Digital SAS queremos brindar la posibilidad a personas con discapacidad que tengan en el conocimiento en desarrollo, que estén interesadas en ser parte del equipo y aportar en la construcción de nuestros canales digitales (página web, chatbots, etc), y así mismo, buscamos brindar la posibilidad a aquellos jóvenes que están iniciando con su vida laboral, para que sean parte de la consultora manejando las cuentas de redes sociales y puedan desarrollar una experiencia profesional y el conocimiento como community managers.

Asimismo, definiremos un plan de contratación de proveedores que en su propuesta de valor resalten el impacto de sus organizaciones en la vida de sus colaboradores (en temas como diversidad, equidad de género e inclusión), tomándolo como una variable importante a la hora de decidir la mejor opción en los procesos de evaluación y selección.

Y semestralmente, fomentaremos la participación de todo el equipo de Verde Digital SAS en de actividades de voluntariado, donde podamos compartir y apoyar

iniciativas que aporten al desarrollo social de comunidades, acompañando el trabajo de fundaciones y organizaciones no gubernamentales, como por ejemplo: Techo Colombia.

9.2. Dimensión ambiental

Como empresa queremos ayudar a cuidar el planeta, implementando el trabajo remoto de todos los colaboradores para impulsar la reducción del uso de vehículos y la descongestión del transporte público, lo que a su vez resultará en la reducción de emisiones de dióxido de carbono (CO₂) y la descontaminación del aire. Además, promoveremos un uso mínimo del papel en procesos administrativos, implementando las firmas electrónicas en contratos y otros documentos clave con nuestros clientes.

Por otro lado, dentro de nuestra política de compras, realizaremos las órdenes de compra a proveedores o empresas comprometidas con el cuidado del medio ambiente y la carbono neutralidad, y que además ofrezcan productos y servicios con un enfoque de sostenibilidad. De hecho, si cuentan con certificaciones o sellos ambientales, este será considerado un valor agregado en su oferta.

A nivel organizacional generaremos actividades de voluntariado semestrales en donde podamos compartir como equipo de trabajo y apoyar iniciativas ambientales como la reforestación de una zona en la sabana de la ciudad, recolección de basuras y limpieza de humedales entre otras.

9.3. Dimensión económica

Dentro de la estrategia de Verde Digital SAS, identificamos la oportunidad ser gestores de economías circulares. Entendemos que muchos de los residuos de algunas pymes verdes se pueden convertir en materia prima para otras empresas que pueden

diseñar productos sostenibles, a partir de estos materiales. Nuestra consultora puede crear redes de contacto entre los diferentes clientes, actuando como un facilitador que potencialice mecanismos de economía circular.

También esperamos crear alianzas con fundaciones, ONG y entidades gubernamentales como iNNPulsa, para desarrollar planes de acompañamiento dirigidos a las nuevas empresas verdes y emprendimientos sostenibles, que permitirán a muchos emprendedores tener una clara estrategia de mercadeo digital y una visión de transformación digital clara, desde el momento cero, para apalancar su crecimiento en el mediano y largo plazo.

9.4. Dimensión de gobernanza

Queremos tener acercamientos y acompañar al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en la estructuración de planes de trabajo que permitan el desarrollo, la inclusión y la gestión eficiente de los canales digitales de los negocios verdes con el objetivo de acelerar su crecimiento y elevar el posicionamiento de estos emprendedores en el país. Así mismo, queremos generar cumplimiento en políticas públicas de temas como:

- Protección de datos y uso responsable de los mismos.
- Cero tolerancia a la discriminación de género.
- Transparencia en la legalización de impuestos y cero corrupción.

10. Conclusiones

El plan de negocio para la creación de Verde Digital SAS, una empresa que ofrecerá servicios de consultoría en marketing y transformación digital para pymes verdes, interesadas en comercializar sus bienes o servicios en Bogotá, cuenta con un escenario verdaderamente favorable. Sin lugar a duda, la coyuntura y otros factores del entorno han detonado el interés de clientes potenciales por nuestro portafolio.

Tras elaborar el análisis del sector, pudimos confirmar que, especializarnos en pymes verdes interesadas en comercializar sus bienes y servicios en Bogotá, resulta acertado desde el punto de vista de posicionamiento y desarrollo de un nuevo mercado, ya que aún no ha sido explorado por otras consultoras, lo cual nos da una ventaja competitiva y facilita que Verde Digital SAS se convierta rápidamente en un referente del sector. El hecho de que nuestros posibles competidores aún no se hayan fijado en este nicho, nos permite perfilarnos como un verdadero aliado estratégico.

De igual forma, desde el punto de vista de oportunidades, es muy probable contar con el respaldo de políticas públicas que continúen promoviendo el desarrollo de los negocios verdes en Colombia, debido no solo al trabajo desarrollado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en las últimas administraciones, sino también a la orientación que tendrá el Gobierno entrante hacia la sostenibilidad y el apoyo a los emprendedores. Adicionalmente, como miembro de la OCDE, nuestro país debe mantener su compromiso con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y, por ende, podemos deducir que el MinAmbiente y otras entidades

públicas mantendrán su respaldo al crecimiento de la economía verde, incluyendo aquellas empresas que como Verde Digital SAS busquen desarrollar el potencial de este sector.

En esta misma línea, y pensando en posibles riesgos que puedan afectar a la capacidad del segmento para contratar nuestros servicios, hoy existen múltiples actores, además del Gobierno Nacional, que pueden ayudarnos a encontrar otras fuentes de financiación para el desarrollo de nuestro modelo de negocio, y de igual forma, a continuar evolucionando nuestra propuesta de valor, según las necesidades que vayan surgiendo en el sector de los negocios verdes. Por tal razón, crear una red sólida de contactos con agencias de cooperación internacional, cámaras de comercio, la academia y organizaciones no gubernamentales, entre otros, será fundamental para el futuro de nuestra consultora y la diversificación de nuestras fuentes de ingresos y nuevo conocimiento.

Nuestro estudio piloto de mercado (entrevistas a profundidad y encuesta online) también evidenció la necesidad que tienen las pymes verdes colombianas por desarrollar capacidades y conocimiento en las áreas de marketing y transformación digital; estos negocios tienen clara la oportunidad de proyección que estas dos áreas pueden ofrecerles y en los resultados de nuestra encuesta online quedó reafirmada su disposición a invertir en el tipo de asesorías que hemos diseñado.

Ahora bien, cabe anotar que uno de los mayores retos que Verde Digital SAS debe resolver como parte de su estrategia de entrada al mercado es la forma de llegar y acompañar a las pymes verdes en el proceso de consultoría, teniendo en cuenta las barreras de conectividad y de acceso a nuevas tecnologías que varios de estas empresas tienen, ya sea por su ubicación geográfica, la madurez de su modelo de negocio o el nivel de

conocimiento mismo que podrían tener alrededor de los conceptos de marketing y transformación digital.

A nivel financiero se observa que Verde Digital SAS, cuenta con una viabilidad que permite llegar a punto de equilibrio a partir del tercer año generado rendimientos y utilidades para los socios, esto teniendo en cuenta la dinámica del mercado y el crecimiento de las pymes verdes en Colombia los últimos años.

Al ser un negocio con una viabilidad financiera y que en las proyecciones genera rentabilidad, se vuelve atractivo para potenciales inversionistas lo que conllevaría a una expansión y la generación de un impacto mayor en la potencialización de pymes verdes volviéndolos más competitivos y aumentando la demanda de estos productos y servicios en el mercado.

Finalmente, la orientación misma de Verde Digital SAS, enfocándose en ofrecer consultoría para pymes verdes, convierte a nuestro emprendimiento en un verdadero promotor de la sostenibilidad, desde todas sus dimensiones. Nuestro propósito es justamente desarrollar un modelo de negocio rentable y con potencial de crecimiento, pero que tenga siempre en cuenta la contribución a la sociedad colombiana, el cuidado de los recursos medioambientales y la prosperidad económica de nuestros clientes y, desde luego, nuestra propia empresa.

11. Referencias

- Acosta, C. (1 de febrero de 2022). Conozca los trámites y costos para crear una empresa ante una cámara de comercio. *La República*.
<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/conozca-los-tramites-y-costos-para-crear-una-empresa-ante-una-camara-de-comercio-3295128>
- Alta Consejería Distrital de TIC. (2018). *Bogotá lidera los índices de desarrollo en economía digital*. <https://tic.bogota.gov.co/noticias/bogot%C3%A1-lidera-los-%C3%ADndices-desarrollo-econom%C3%ADa-digital>
- Arenas, L. (21 de enero de 2019). *Así está el panorama de las agencias digitales en Colombia* [Ebook PDF]. Revista P&M.
<https://revistapym.com.co/mercadeo/agencias-digitales-en-colombia>
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación.
- Banco Mundial. (Abril de 2022). *Consolidando la recuperación: aprovechando las oportunidades del crecimiento verde*.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/37244/9781464818677-ES.pdf>
- Bancolombia. (10 de enero de 2020). *¿Cómo lograr la transformación digital en las empresas?* <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/como-lograr-transformacion-digital-en-las-empresas>

Bioexpo. (22 de octubre de 2019). *Con éxito cerró la octava versión de Bioexpo, la feria más importante de negocios verdes en Latinoamérica*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. <https://bioexpo.com.co/2019/10/22/octava-version-de-bioexpo/>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, L. C. (2019). Encuesta de pymes y el comercio electrónico en Colombia. Recuperado el 12 de mayo de 2022 de: <https://www.ccce.org.co/noticias/direccion-comercio-electronico-2019>

Centros de Transformación Digital. (Noviembre de 2019). *Modelo de madurez para la transformación digital*. https://www.centrosdetransformaciondigital.gov.co/695/articles-78552_archivo_pdf.pdf

Centros de Transformación Digital. (2021). *¿Qué son los Centros de Transformación Digital Empresarial?* <https://www.centrosdetransformaciondigital.gov.co/695/w3-channel.html>

Cervera - Ferri, J. L. y M. L. Ureña. 2017. *Green Production Indicators: A Guide for Moving Towards Sustainable Development* . Santiago: CEPAL.

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. (Noviembre de 2021). *Mitad de las empresas colombianas, con tareas pendientes para madurar en TD*. <https://www.cesa.edu.co/news/transformacion-digital-en-colombia-indice-de-madurez-digital-de-las-empresas/>

‘Colombia puede ser líder en transformación digital’. (26 de mayo de 2019). *El Tiempo*.

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/julio-rojas-sarmiento-habla-de-transformacion-digital-367250>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2003). *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile:

Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Ecoinnovación y*

producción verde: una revisión sobre las políticas de América Latina y el Caribe.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/40968-ecoinnovacion-produccion-verde-revision-politicas-america-latina-caribe>

¿Cómo crear empresa en Colombia? (7 de Septiembre de 2020). *Actualícese*.

<https://actualicese.com/como-crear-empresa-en-colombia/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (15 de febrero de 2022). *En el año 2021, el Producto Interno Bruto de Colombia creció 10,6%*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim21.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (4 de julio de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo le apuesta a la economía naranja*. [https://www.dnp.gov.co/Paginas/Plan-Nacional-](https://www.dnp.gov.co/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo-le-apuesta-a-la-econom%C3%ADa-naranja.aspx)

[de-Desarrollo-le-apuesta-a-la-econom%C3%ADa-naranja.aspx](https://www.dnp.gov.co/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo-le-apuesta-a-la-econom%C3%ADa-naranja.aspx)

Díaz, D. García, C. Céspedes, A. y Aguilar, E. (2021). *Negocios verdes en Colombia*.

Apoyo gubernamental y desempeño financiero. En Contexto: Revista de

Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad. 293-315.

<https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/download/1160/1473/4246>

El crecimiento económico de Colombia, año por año. (14 de febrero de 2022). *Portafolio*.

<https://www.portafolio.co/economia/gobierno/el-crecimiento-economico-de-colombia-ano-por-ano-561700>

Emprendimientos verdes conquistan al mercado colombiano. (14 de marzo de 2019).

Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimientos-verdes-conquistan-al-mercado-colombiano-527455>

En Colombia. (2019). *Marco Político del Plan Nacional de Negocios Verdes (PNNV)*.

<https://encolombia.com/economia/info-economica/negocios-verdes/emprendimiento-negocios-verdes/>

Escamilla, O. (26 de diciembre de 2018). *7 razones por las que es necesario el*

posicionamiento de marca. <https://www.merca20.com/razones-necesario-posicionamiento-de-marca/>

Estrategia Magazine. (2020). *Comercio electrónico. Ventajas de Vender por Internet*.

<https://www.estrategiamagazine.com/tecnologia/ventajas-de-vender-por-internet-cantidad-usuarios-argentina/>

Guerrero, D. (17 de abril de 2022). *América Latina debe aprovechar oportunidades de crecimiento verde: Banco Mundial*. Bloomberg Línea.

<https://www.bloomberglinea.com/2022/04/17/america-latina-debe-aprovechar-oportunidades-de-crecimiento-verde-banco-mundial/>

Grazzi, M., Sasso, S. y Kemp R. (Diciembre de 2019). *Un marco conceptual para medir la innovación verde en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo – BID.

https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Un_marco_conceptual_para_medir_la_innovaci%C3%B3n_verde_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe.pdf

Innpulsa Colombia. (2021). *Ley de emprendimiento en Colombia: Construcción de una política pública en materia de emprendimiento*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Boletin%20Analitica.pdf>

Invest in Bogotá. (2020). *Tecnologías de Información (TI)*. Recuperado 23 de marzo de 2020, de Invest in Bogotá website: <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/la-industria-de-ti-en-bogota>

Karakatsianis, J. (Octubre de 2019). *Alianza por la Competitividad de la Cadena de Suministro*. Estrategias de Comercialización con los Negocios Verdes. Taller llevado a cabo en Bogotá, Colombia.

La Nota Positiva. (2019). *En Colombia incrementan los negocios verdes: iniciativas que le apuestan a la sostenibilidad*. https://lanotapositiva.com/actualidad/en-colombia-incrementan-los-negocios-verdes-iniciativas-que-le-apuestan-a-la-sostenibilidad_22137

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. 2 de agosto de 2004. *Función Pública*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>

Marketing digital en continuo estado beta. (16 de febrero de 2018). *Revista PyM*.

<https://www.revistapym.com.co/articulos/archivo/13201/especial-de-febrero-marketing-digital-en-continuo-estado-beta>

Matiz, F. (12 de abril de 2019). *¿Cómo superar los primeros años de emprendimiento?*.

Universidad EAN. <https://universidadean.edu.co/blog/como-superar-los-primeros-anos-de-emprendimiento>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. (30 de septiembre de 2021).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Minambiente y PNUD lanzan acuerdo de financiación para fortalecer 721 negocios verdes en Colombia.

<https://www.undp.org/es/colombia/news/minambiente-y-pnud-lanzan-acuerdo-de-financiacion-para-fortalecer-721-negocios-verdes-en-colombia>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2011). Decreto número 3570 de 2011.

Recuperado 25 de marzo de 2020:

https://www.minambiente.gov.co/images/Ministerio/Mision_y_Vision/dec_3570_270911.pdf

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2014). *Plan Nacional de Negocios*

Verdes. Corporación Regional Autónoma del Atlántico.

https://www.crautonomia.gov.co/documentos/negocio_verde/Plan_Nacional_de_Negocios_Verdes.pdf

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2014). *“Programa Regional de Negocios Verdes” Región Central*. Corpoboyacá.

<https://www.corpoboyaca.gov.co/negociosverdes/wp-content/uploads/2019/03/programa-regional-negocios-verdes-central.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). *MinAmbiente avanza en políticas para incentivar los negocios verdes*. (2019). Recuperado 22 de marzo de 2020, de Minambiente website: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/4400-minambiente-avanza-en-politicas-para-incentivar-los-negocios-verdes>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2020). *MinAmbiente avanza en la conformación del Nodo Nacional de Negocios Verdes*. Recuperado 27 de marzo de 2020: <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/4604-minambiente-avanza-en-la-conformacion-del-nodo-nacional-de-negocios-verdes>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (19 de noviembre de 2021). *Proteger el medio ambiente, prioridad para los negocios verdes que participan en BioExpo*. <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/proteger-el-medio-ambiente-prioridad-para-los-negocios-verdes/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). *Soluciones basadas en la naturaleza, ¿Cuántos negocios verdes hay en Colombia?*. <https://cop26.minambiente.gov.co/negocios-verdes/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Consultoría para la actualización del Plan Nacional de Negocios Verdes: Mecanismos e incentivos tributarios y no tributarios; instrumentos financieros, económicos, monetarios y no monetarios.*

<https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/05/Resultados-instrumentos-financieros.pdf>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2006). *LEY 1014 DE 2006: de fomento a la cultura de emprendimiento.*

<https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2017). *Los negocios verdes impulsan el desarrollo de Colombia.* https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/los-negocios-verdes-impulsan-el-desarrollo-colombia

Ministerio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. (2021). Centros de Transformación Digital. (2021). Recuperado 9 de junio de 2022, de MinTIC website: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Atencion-y-Servicio-a-la-Ciudadania/Preguntas-frecuentes/198857:Centros-de-Transformacion-Digital>

Monterrosa, H. (7 de mayo de 2020). Conozca las condiciones de debe cumplir una empresa para ser considerada Pyme. *La República.*

<https://www.larepublica.co/empresas/conozca-las-condiciones-de-debe-cumplir-una-empresa-para-ser-considerada-pyme-3002771>

Moreno, M. (28 de junio de 2018). *Agencias de marketing digital: Las 45 mejores en Colombia*. Neuromarketing y Tecnología.

<https://neuromarketingytecnologia.com/agencias-de-marketing-digital-en-colombia/>

Normatividad (s.f.). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<https://www.mipymes.gov.co/normatividad>

Normatividad del Registro Mercantil (s.f.). Cámara de Comercio de Bogotá.

<https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Normativa-Registros-Publicos/Normatividad-del-Registro-Mercantil-RM>

Padigital. (2019). *La importancia del posicionamiento orgánico para destacar de tu competencia*. (2019). Recuperado 26 de abril de 2020, de Padigital website:

<https://www.padigital.es/posicionamiento-web/la-importancia-del-posicionamiento-organico-para-destacar-de-tu-competencia-.html>

Paitán, H. Ñ., Mejía, E. M., Ramírez, E. N., & Paucar, A. V. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Ediciones de la U.

Pineda, G. (28 de junio de 2022). *Foro de Mercadeo Sostenible 2022, este 30 de junio*.

Revista PyM. <https://revistapym.com.co/comunicacion/foro-de-mercadeo-sostenible-22-este-30-de-junio>

Robledo, P. (2017). *Digitalizar procesos en la transformación digital*. AlbaTIAN

Innovation Consulting. <https://albatian.com/es/blog/digitalizar-procesos-en-la-transformacion-digital/>

Rovira, S. , J. A. Patiño y M. Schaper. (2017). *Ecoinnovación y producción verde. Una revisión sobre las políticas de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

Salazar, C. (1 de mayo de 2022). *El PIB real de Colombia ha crecido 36% en los últimos 10 años, según las cifras del IIF*. La República.

<https://www.larepublica.co/economia/el-pib-real-de-colombia-ha-crecido-36-en-los-ultimos-10-anos-liderando-en-la-region-3354540#:~:text=Hacienda-,El%20PIB%20real%20de%20Colombia%20ha%20crecido%2036%25%20en%20los,seg%C3%BAAn%20las%20cifras%20del%20IIF&text=Un%20an%C3%A1lisis%20publicado%20por%20Robin,Colombia%20creci%C3%B3%2036%25%20desde%202012.>

Sanchez, M. (2018). *Documento CONPES 3934 – Política de Crecimiento Verde*.

Departamento Nacional de Planeación – DNP.

<https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/Pol%C3%ADtica%20CONPES%203934/PRESENTACI%C3%93N%20CONPES%20CRECIMIENTO%20VERDE%20NUEVO%20FORMATO.pdf>

Secretaría Permanente del SELA (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe).

(2012). La visión de la economía verde en América Latina y el Caribe [versión electrónica]. *Revista Relaciones Internacionales*, núm. 84, Pp. 215-270.

Recuperado 30 de agosto de 2022, de:

<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ri/article/view/5169/4930>

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe – SELA. (2017). Google ve en Latinoamérica un "boom" del marketing digital en las pymes. (2017). Recuperado 26 de abril de 2020, de SELA website: <http://www.sela.org/es/imprimir/?n=24179>

Torres, L. (4 de mayo de 2020). Negocios Verdes: alternativas para los problemas socioecológicos. CIDER – Universidad de los Andes.
<https://cider.uniandes.edu.co/es/noticia/negocios-verdes-alternativas-para-problemas-socioecologicos-mayo-20>

Anexos

Anexo 1. Ficha técnica entrevistas

Ficha Técnica Entrevistas			
Fecha	mar-20	Lugar	Colombia / Peru
Cantidad de Llamadas	12	Formato	Digital
Cantidad de Llamadas Efectivas	9	Cantidad de Llamadas Fallidas	3
Perfiles entrevistados	Emprendedores	Especialistas	
	CEO	Consultores	
	Agentes claves de la industria	Directores	

Anexo 2. Fichas entrevistas

Ficha Técnica Entrevistas					
Nombre	Camilo Ortega	Cargo	Deputy Country Representative del Global Green Growth Institute - GGGI	Correo	camilo.ortega@ggi.org
Preguntas					
1. ¿Que segmento mercado cree usted que son atractivos para las empresas verde?					
<p>Uno de los mayores desafíos para los negocios verdes es el acceso a mercados, lograr economías de escala. Por otro lado, estas empresas tienen productos relativamente novedosos y darlos a conocer requiere inyecciones de dinero y experticia que muchas veces no tienen.</p> <p>La apuesta de mercado para los negocios verdes debería ser Bogotá y las 5 ciudades más grandes, que tengan más de 2MM de personas. Cali puede ser interesante por su cercanía al Puerto de Buenaventura para exportar algunos productos. Medellín es un lugar atractivo para productos asociados a belleza y cuidado personal, porque tiene un nicho muy desarrollado.</p>					
2. ¿Cuáles canales de comunicación y distribución cree usted que tienen los negocios verdes?					
Hay temas asociados a la logística que limitan los negocios verdes. Colombia tiene un rezago en infraestructura importante; en zonas con diversidad amplia, donde pueden haber más negocios verdes, el acceso es muy limitado.					
3. ¿Como cree usted que es el relacionamiento de los negocios verdes?					
Lo que hacen los negocios verdes es ir a BioExpo u otros eventos para mostrarse, pero no pasan de una página web poco atractiva; en esta coyuntura de compras virtuales, si tienen plataformas más amigables y robustas, va a ser más fácil para ellos movilizar su negocio.					
4. ¿Cuál cree usted que es la propuesta de valor de los negocios verde?					
La consultoría en marketing y transformación digital es un tema necesario para los negocios verdes. Ahora mismo, están concentrados en el tema productivo, pero hay que ser claro con ellos en los beneficios que generan este tipo de servicios.					
5. ¿Cuáles son los recursos claves que considera deberían tener los negocios verdes?					
<p>Una solución tecnológica basada en Web, a través de Innpulsa, para dinamizar este tipo de mercados.</p> <p>También deben asignarse recursos que respondan al nivel de preparación de los negocios verdes, calificado por el stakeholder como casi "Nada preparados" (escala Likert 1-5) para los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Conocimientos en transformación digital: 1 *Herramientas tecnológicas para trabajar (conectividad, hardware y software de pagos): 2 *Estrategia de marketing digital (plataformas de e-commerce, Google Ads, campañas en redes sociales): 2 *Manejo de proyectos para mejorar la experiencia del cliente y generar valor con metodologías ágiles: 1 					
6. ¿Que actividades claves considera usted que deberían hacer los negocios verdes?					
Hay que mostrarle al Gobierno el beneficio de hacer marketing y transformación digital para negocios verdes a la sociedad y por qué se justificara hacer una inversión de recursos públicos en inversión privada.					

7.¿Cuales aliados estrategicos deberia tener los negocios verdes?
ProColombia y MinAmbiente están tratando de abrir mercados para negocios verdes. Ventanillas de negocios verdes de entidades territoriales ofrecen apoyo a la parte productiva. MinCIT también asesora emprendimientos de transformación digital.
8.¿Cuanto cree usted que estaria dispuesto a invertir los negocios verde al año?
Pymes verdes colombianas estarían dispuestas a invertir anualmente entre COP\$1MM- \$10MM en servicios de consultoría de marketing y transformación digital. Como su flujo de caja es limitado, podrían funcionar 2 alternativas: entrar a vender por escala, a un segmento que esté dispuesto a pagar, o con un modelo de negocio basado en suscripciones (págame y te doy la idea, cobrar un % sobre ventas, etc).

Ficha Técnica Entrevistas					
Nombre	Ana Karina Quintero	Cargo	Coordinadora de Competitividad y Promoción de Negocios Verdes del Ministerio de Ambiente	Correo	aquintero@minambiente.gov.co
Preguntas					
1.¿Que segmento mercado cree usted que son atractivos para las empresas verde?					
Bogotá es la mejor ciudad para el posicionamiento de los negocios verdes, en temas de comercialización nacional e internacional, oportunidades de contactos y para acercarse a las instituciones de apoyo. Otras ciudades muy interesantes con crecimiento de negocios verdes y productos sostenibles son: Barranquilla, que tiene una ventaja por estar cerca del puerto y tener una visión de los productos que ofrecen los negocios verdes. Cali se está posicionando mucho en el tema de negocios verdes. Cree que una empresa de servicios de consultoría tendría mayor impacto si está enfocada en zonas apartadas y es accesible para pequeños emprendedores, con potencial de escalamiento. Habría que revisar, en su fase inicial, cómo este modelo de negocio podría llegar a pequeños empresarios.					
2.¿Cuales canales de comunicación y distribución cree usted que tienen los negocios verdes?					
Algunos negocios verdes tienen un gran potencial de producción, pero dificultades logísticas para comercializar sus productos. También necesitan recursos económicos para poder escalar este tipo de negocios.					
3.¿Como cree usted que es el relacionamiento de los negocios verdes?					
Acercamiento debería realizarse con empresarios de negocios verdes ya verificados. También pueden ofrecer acompañamiento al nicho de pre-incubación.					
4.¿Cual cree usted que es la propuesta de valor de los negocios verde?					
Uno de los mayores retos para los negocios verdes es la comercialización y posicionamiento de su marca en el mercado; a pesar de políticas empresariales, sus productos y servicios apenas se están dando a conocer. Cree que empresa de servicios en consultoría en marketing y transformación digital para pymes verdes sí tiene oportunidades de crecimiento porque hace falta más apoyo en estos temas.					
5.¿Cuales son los recursos claves que considera deberian tener los negocios verdes?					
Deben asignarse recursos que respondan al nivel de preparación de los negocios verdes, calificados como "Poco preparados" (escala Likert 1-5) en los siguientes aspectos: *Conocimientos en transformación digital: 2 *Herramientas tecnológicas para trabajar (conectividad, hardware y software de pagos): 2 *Estrategia de marketing digital (plataformas de e-commerce, Google Ads, campañas en redes sociales): 2 *Manejo de proyectos para mejorar la experiencia del cliente y generar valor con metodologías ágiles: 1					
6.¿Que actividades claves considera usted que deberian hacer los negocios verdes?					
Webinars con actores que ayuden a formar a los empresarios de negocios verdes. MinAmbiente ya lo ha venido haciendo con Mercado Libre.					
7.¿Cuales aliados estrategicos deberia tener los negocios verdes?					
Otras entidades que ofrecen apoyo a negocios verdes: MinTIC creando páginas Web para empresas (no solo negocios verdes) y, desde la parte privada, Mercado Libre y Cámara Verde de Comercio hacen capacitaciones. También están las alianzas con MinAmbiente y autoridades ambientales (CAR) y secretarías de ambiente. Innpulsa también respalda los emprendimientos verdes; con ellos se está revisando cómo articular los negocios verdes con temas como economía circular, con las empresas verificadas por el MinAmbiente.					
8.¿Cuanto cree usted que estaria dispuesto a invertir los negocios verde al año?					
En el caso del MinAmbiente y entidades territoriales, la contratación de consultoría se hace a través de licitaciones. Colombia Compra Eficiente.					

Las pymes verdes podrían estar dispuestas a invertir entre COP\$10MM-\$50MM al año, en servicios de consultoría de marketing y transformación digital. Sin embargo, la gran mayoría de los negocios que tiene identificado el MinAmbiente son microempresas.

Ficha Técnica Entrevistas					
Nombre	Henry Cubaque Hortua	Cargo	CEO	Correo	hhortua@dssolucionesinteligentes.com
Preguntas					
1.¿Que segmento mercado cree usted que son atractivos para las empresas verde?					
Bogotá, una ciudad con retos enormes de necesidades de sustentabilidad dada su población, sin embargo también existe una enorme conciencia ambiental en las nuevas generaciones, así que allí se encuentra el potencial.					
2.¿Cuales canales de comunicación y distribución cree usted que tienen los negocios verdes?					
Existen muchos beneficios en torno a las soluciones digitales que se apalancan en la tecnología, esta capacidad debe ser tenida en cuenta para que las pymes se vuelvan mas competitivas ya atractivas.					
3.¿Como cree usted que es el relacionamiento de los negocios verdes?					
Todas las empresas deberían mapear las interacciones con sus clientes, en la actualidad existen muchas alternativas gratuitas de CRM					
4.¿Cual cree usted que es la propuesta de valor de los negocios verde?					
Se debe utilizar la tecnología para sistematizar y digitalizar los procesos de las pymes					
5.¿Cuales son los recursos claves que considera deberían tener los negocios verdes?					
Existen muchas plataformas SaaS que pueden facilitar la gestión y los procesos de las diferentes pymes verdes, en ocasiones el desconocimiento se vuelve el peor enemigo de los emprendedores.					
6.¿Que actividades claves considera usted que deberían hacer los negocios verdes?					
Se deben promover los incentivos de parte del Gobierno para motivar a las empresas verdes.					
7.¿Cuales aliados estrategicos debería tener los negocios verdes?					
8.¿Cuanto cree usted que estaría dispuesto a invertir los negocios verde al año?					
Estas empresas podrían invertir entre COP\$1.000.000 y COP\$10.000.000 al año					

Ficha Entrevistas					
Nombre	Mauricio Cárdenas	Cargo	Co-fundador y presidente de la Cámara de Comercio Verde	Correo	mauricio.cardenas@camaraverde.org
Preguntas					
1.¿Que segmento mercado cree usted que son atractivos para las empresas verde?					
Encuesta de la Cámara sobre reinversión del modelo de negocios a 16 emprendedores verdes evidenció que 25% ha ejecutado acciones para acelerar su transformación digital. En la misma encuesta, 37.5% afirmó requerir asesoría de marketing y posicionamiento de productos y servicios para su proceso de reinversión.					
Si hay alguien a quien fortalecerle la estrategia digital es al MinAmbiente y entidades territoriales, para hacer promoción de negocios verdes. Buen porcentaje de negocios verdes se encuentran registrados en las CVC del Valle del Cauca y Boyacá.					
2.¿Cuales canales de comunicación y distribución cree usted que tienen los negocios verdes?					
Algunos negocios verdes todavía son artesanales y atienden una demanda local, pero no escalan en tecnología. Los que han crecido más ahora son los que hacen despachos a domicilio.					
3.¿Como cree usted que es el relacionamiento de los negocios verdes?					
Dueños de negocios verdes son especialistas técnicos, pero no tienen experiencia corporativa y se quedan en el romanticismo; eso ha limitado su penetración de mercado.					
4.¿Cual cree usted que es la propuesta de valor de los negocios verde?					
Negocios verdes deben educar sobre las ventajas de consumir sus productos. Mientras no exista un consumidor consciente, los negocios verdes no van a prosperar.					

Empresa propuesta sí puede tener oportunidades de crecimiento en Colombia porque hoy no hay nada. Si MinAmbiente pasó de 0 a más de 1.4K negocios verdes en 6 años y Colombia tiene 3MM de unidades productivas, la oportunidad es enorme.
5.¿Cuales son los recursos claves que considera deberían tener los negocios verdes?
Se necesita presencia digital y opciones virtuales. Según encuesta de Fenalco, 40% de los establecimientos de sus empresas afiliadas están cerrados por la cuarentena. Deben asignarse recursos que respondan al nivel de preparación de los negocios verdes, calificados como casi ""Nada preparados" (escala Likert 1-5) en los siguientes aspectos: *Conocimientos en transformación digital: 1 *Herramientas tecnológicas para trabajar (conectividad, hardware y software de pagos): 1 *Estrategia de marketing digital (plataformas de e-commerce, Google Ads, campañas en redes sociales): 1 *Manejo de proyectos para mejorar la experiencia del cliente y generar valor con metodologías ágiles: 1"
6.¿Que actividades claves considera usted que deberían hacer los negocios verdes?
Presentar casos de éxito para que los líderes de pymes verdes entiendan que la única manera de crecer es escalar su modelo de negocios, mediante la digitalización. Visibilidad y alianzas con publicaciones enfocadas en el mercado de los negocios (Ej. revista Organic & Wellness News).
7.¿Cuales aliados estratégicos debería tener los negocios verdes?
Otras entidades que ofrecen asesoría a negocios verdes: Cámara Verde de Comercio, Agrapp, Conscious Global Market, El Transformador Apoyo a emprendimiento: MinTIC, MinCIT (Innpulsa), MinAmbiente, BID, Banco Mundial, PNUD
8.¿Cuanto cree usted que estaría dispuesto a invertir los negocios verde al año?
Aunque los negocios verdes pueden tener una capacidad de pago limitada, hoy sus productos cuestan más. Las pymes verdes de 50 a 200 empleados podrían estar dispuestas a invertir entre COP\$10MM-\$50MM al año, en servicios de consultoría de marketing y transformación digital.

Ficha Técnica Entrevistas					
Nombre	Juan Carlos Ramos	Cargo	Gerente General	Correo	juancarlos.ramostr@gmail.com
Preguntas					
1.¿Que segmento mercado cree usted que son atractivos para las empresas verde?					
Bogotá, es la capital del país y es donde se encuentran todas las entidades del estado que se requieren para formalizar e impulsar cualquier emprendimiento.					
2.¿Cuales canales de comunicación y distribución cree usted que tienen los negocios verdes?					
Existe desconocimiento del entorno digital que puede apalancar y simplificar los procesos de estas empresas					
3.¿Como cree usted que es el relacionamiento de los negocios verdes?					
Procesos mas LEAN en las empresas verde generarian mas valor a sus clientes.					
4.¿Cual cree usted que es la propuesta de valor de los negocios verde?					
No conozco empresas/consultoras/ que acompañen a las empresas verdes en temas relacionados con mercadeo digital, transformación digital y comunicación digital. Existe una oportunidad.					
5.¿Cuales son los recursos claves que considera deberían tener los negocios verdes?					

6.¿Que activiades claves considera usted que deberian hacer los negocios verdes?
7.¿Cuales aliados estrategicos deberia tener los negocios verdes?
Seguro con un proyecto bien armado se podrían conseguir recursos de los Ministerios MinTic y MinAmbiente
8.¿Cuanto cree usted que estaria dispuesto a invertir los negocios verde al año?
Muchas de estas empresas no tienen la capacidad de inversión tan alto por lo que considero podrían invertir un presupuesto entre COP\$1.000.000 y COP\$10.000.000 al año

Ficha Técnica Entrevistas					
Nombre	Johan Moreno	Cargo	Líder UX	Correo	Líder UX
Preguntas					
1.¿Que segmento mercado cree usted que son atractivos para las empresas verde?					
Bogotá por su dinámica y cantidad de habitantes					
2.¿Cuales canales de comunicación y distribución cree usted que tienen los negocios verdes?					
3.¿Como cree usted que es el relacionamiento de los negocios verdes?					
Las empresas no deben descuidar la experiencia de sus clientes a la hora de incursionar en los canales digitales, estos deben contar con flujos de navegación fáciles acordes a sus segmentos					
4.¿Cual cree usted que es la propuesta de valor de los negocios verde?					
Las metodologías ágiles pueden ser de utilidad para los proyectos que manejan los negocios verdes					
5.¿Cuales son los recursos claves que considera deberían tener los negocios verdes?					
6.¿Que activiades claves considera usted que deberian hacer los negocios verdes?					
7.¿Cuales aliados estrategicos deberia tener los negocios verdes?					
Se deben lograr alianzas con entidades como Innpulsa, Cámara de comercio, y revisar los programas de economía naranja que impacten a los negocios verdes					
8.¿Cuanto cree usted que estaria dispuesto a invertir los negocios verde al año?					
Considero que las Pymes estarían dispuestas a invertir entre COP\$1.000.000 y COP\$10.000.000 al año en consultorías que les permitan mejorar su modelo de negocio					

Ficha Técnica Entrevistas					
Nombre	Ferney Danilo Mora Guavita	Cargo	Emprendedor	Correo	ferneydani15@gmail.com
Preguntas					
1.¿Que segmento mercado cree usted que son atractivos para las empresas verde?					
Medellín, esta ciudad ha sufrido en mayor proporción de la contaminación, esto puede impulsar la generación de nuevos negocios verdes.					
2.¿Cuales canales de comunicación y distribución cree usted que tienen los negocios verdes?					
3.¿Como cree usted que es el relacionamiento de los negocios verdes?					
4.¿Cual cree usted que es la propuesta de valor de los negocios verde?					
5.¿Cuales son los recursos claves que considera deberían tener los negocios verdes?					
Plataformas de e-learning pueden servir como apoyo para las empresas verdes					
6.¿Que activiades claves considera usted que deberian hacer los negocios verdes?					
Una buena estrategia puede ser encontrar empresas grandes que apadrinen a estas empresas verdes y estas puedan generar un impacto mayor					

7.¿Cuales aliados estrategicos deberia tener los negocios verdes?
8.¿Cuanto cree usted que estaria dispuesto a invertir los negocios verde al año?
Diagnosticar y mostrar los veneficios de las consultorias permitiria enversiones de entre COP\$10.000.000 y COP\$50.000.000 al año

Ficha Técnica Entrevistas					
Nombre	Carolina Echeverri	Cargo	Director	Correo	carolinaecheverrit@gmail.com
Preguntas					
1.¿Que segmento mercado cree usted que son atractivos para las empresas verde?					
Todas las ciudades, sobre todo las grandes urbes como Bogotá, Medellín y Cali					
2.¿Cuales canales de comunicación y distribución cree usted que tienen los negocios verdes?					
Las empresas verdes no tienen claro el potencial de la transformación digital y como esto podría optimizar y automatizar sus negocios					
3.¿Como cree usted que es el relacionamiento de los negocios verdes?					
4.¿Cual cree usted que es la propuesta de valor de los negocios verde?					
El entendimiento del cliente permitira llegar con ofertas de valor mas claras					
5.¿Cuales son los recursos claves que considera deberian tener los negocios verdes?					
6.¿Que actividades claves considera usted que deberian hacer los negocios verdes?					
Se deben promover campañas para que todas las personas entiendan qué es un negocio verde y cómo beneficia a la comunidad					
7.¿Cuales aliados estrategicos deberia tener los negocios verdes?					
8.¿Cuanto cree usted que estaria dispuesto a invertir los negocios verde al año?					
Las mas grandes podrían invertir entre COP\$50.000.000 y COP\$100.000.000 al año, algunas otras que no cuentan con tanto presupuesto podrían invertir entre COP\$10.000.000 y COP\$50.000.000 al año					

Ficha Técnica Entrevistas					
Nombre	Camilo Andrés Ruiz Abaunza	Cargo	Director Innovación	Correo	facecamiloabaunza@gmail.com
Preguntas					
1.¿Que segmento mercado cree usted que son atractivos para las empresas verde?					
Medellin ya que su administración desde hace unos años promueve proyectos sostenibles con alto impacto ambiental					
2.¿Cuales canales de comunicación y distribución cree usted que tienen los negocios verdes?					
3.¿Como cree usted que es el relacionamiento de los negocios verdes?					
4.¿Cual cree usted que es la propuesta de valor de los negocios verde?					
Sería interesante promover e incentivar la innovación como un valor agregado e las consultorias					
5.¿Cuales son los recursos claves que considera deberian tener los negocios verdes?					
Algunos emprendedores se han capacitado la administración de hardware y en el uso de herramientas de software los cuales pueden apoyar su operación.					
6.¿Que actividades claves considera usted que deberian hacer los negocios verdes?					
Se debe proponer dentro de las consultorias talleres de innovación que permitan desarrollar esta capacidad de reinventarse y reestructurarse a las pymes					
7.¿Cuales aliados estrategicos deberia tener los negocios verdes?					
Lograr acercamientos con Innpulsa, MinCIT, Ministerio de las TICs si va a tener componente tecnológico					
8.¿Cuanto cree usted que estaria dispuesto a invertir los negocios verde al año?					
Creo que algunas pymes ya son conscientes de los beneficios que traen consigo estas consultorias y podrían invertir COP\$50.000.000 y COP\$100.000.000 al año					

Anexo 3. Instrumento aplicado en estudio piloto

Ficha Técnica Encuesta - Negocios Verdes			
Fecha	Octubre 2021 a Abril 2022	Lugar	Colombia
Base de Contactos	247	Formato	Encuesta Digital
Contactos efectivos	63 (26%)	Cantidad de contactos fallidos	155
Perfiles entrevistados	Agremiaciones	Sectores	Agro
	Asociaciones		Turismo
	Coperativas		Comercio
	Emprendedores		Artesanía

Encuesta online NEGOCIO VERDES EN COLOMBIA

¡Gracias por dedicar 5 minutos para una investigación que ayudará a fortalecer los Negocios Verdes en Colombia!

1. ¿Le interesa vender sus productos o servicios a clientes en la ciudad de

Bogotá?

Sí ___

No ___

2. Por favor, califique de 1 a 4 (siendo 1 “*Totalmente en desacuerdo*” y 4

“*Totalmente de acuerdo*”), las siguientes afirmaciones:

	1	2	3	4
Mi negocio verde tiene un plan de mercadeo digital, que integra el manejo de una página Web, redes sociales, estrategias SEO, pauta en motores de búsqueda y/o una tienda virtual.				
Mi negocio verde tiene las herramientas tecnológicas necesarias para aprovechar los canales de venta digitales: conectividad, hardware y/o software de pagos, etc.				
Mi negocio verde tiene personas a cargo de impulsar la transformación digital en los procesos comerciales.				
Mi negocio verde tiene proyectos para mejorar la experiencia de los clientes y generar valor con metodologías ágiles.				

3. Si calificó una o más afirmaciones entre 1 (Totalmente en desacuerdo) y 2 (En desacuerdo), ¿estaría usted dispuesto a contratar un servicio de consultoría en mercadeo y transformación digital para su negocio?
Sí ___

No ___ ¿Por qué?

4. De los siguientes servicios de mercadeo y transformación digital, por favor seleccione los que considera pueden agregar mayor valor a su negocio verde:

___ Visibilizar la marca, atraer y fidelizar clientes

___ Posicionar el negocio en canales digitales (Google, Facebook, etc.)

___ Digitalizar/automatizar los procesos del negocio con tecnología

___ Profesionalizar el modelo de ventas y reducir costos de operación

___ Todos los anteriores

___ Otros | ¿Cuáles?

5. ¿Aproximadamente cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en actividades de mercadeo y transformación digital para su negocio verde?

a. Entre COP\$1.000.000 y COP\$10.000.000 al año ___

b. Entre COP\$10.000.000 y COP\$50.000.000 al año ___

c. Entre COP\$50.000.000 y COP\$100.000.000 al año ___

d. Preferiría negociar una comisión sobre mis ventas en canales digitales ___

6. ¿Trabaja actualmente con algún consultor/asesor en mercadeo digital y/o transformación digital?

Sí __ ¿Quién?

No __

7. ¿Conoce alguna entidad o asociación que ofrezca asesoría para negocios verdes en mercadeo digital y/o transformación digital?

Sí __ ¿Cuál?

No __

8. ¿Para usted, cuáles son hoy los dos mayores desafíos que enfrentan los negocios verdes en Colombia?

- i. _____
 ii. _____

9. Por favor, indique el nombre de su empresa (negocio verde):
- _____

Política de protección de datos personales

Los investigadores a cargo de la encuesta online NEGOCIO VERDES EN COLOMBIA, conforme a las disposiciones contenidas en la Ley 1581 de 2012 y su decreto reglamentario, como custodio responsable y/o encargado del tratamiento de datos personales, propenderá por la seguridad y confidencialidad de los datos sensibles o personales que se hayan recogido y tratado en operaciones tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación y supresión de aquella información que se reciba de terceros a través del presenete canal de recolección de información.

- *Acepto que he leído, entendido y aceptado los términos y condiciones.*

Enviar

Anexo 4. Balance de Resultados proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	14.527.222	2.077.222	3.937.600	-19.280.248	4.057.748	94.226.596
Cuentas X Cobrar	472.778	472.778	765.900	1.255.480	2.204.829	4.040.837
Provisión Cuentas por Cobrar		-9.456	-15.318	-18.832	-50.711	-80.817
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	15.000.000	2.540.544	4.688.182	-18.043.600	6.211.866	98.186.616
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	10.000.000	8.000.000	6.000.000	4.000.000	2.000.000	12.000.000
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	10.000.000	8.000.000	6.000.000	4.000.000	2.000.000	12.000.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	25.000.000	10.540.544	10.688.182	-14.043.600	8.211.866	110.186.616
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	5.000.000	0	1.842.500	3.172.318	5.757.756	10.821.416
Impuestos X Pagar	0	0	0	0	3.665.088	28.281.235
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	5.000.000	0	1.842.500	3.172.318	9.422.844	39.102.651
Patrimonio						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	1.338.183
Utilidades Retenidas	0	0	-9.459.456	-10.984.832	-34.592.809	-23.887.344
Utilidades del Ejercicio	0	-9.459.456	-1.694.862	-26.231.086	13.381.831	73.633.126
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	20.000.000	10.540.544	8.845.682	-17.215.918	-1.210.978	71.083.965
PASIVO + PATRIMONIO	25.000.000	10.540.544	10.688.182	-14.043.600	8.211.866	110.186.616

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5. Flujo de Caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		9.456	5.862	3.514	31.879	30.106
Impuestos		0	0	0	0	-3.665.088
Neto Flujo de Caja Operativo		-7.450.000	311.000	-24.227.572	19.078.798	103.279.380
Flujo de Caja Inversión						
Variación del Capital de Trabajo	0	-5.000.000	1.549.378	840.237	1.636.091	3.227.651
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-10.000.000	0	0	0	0	-15.000.000
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-10.000.000	0	0	0	0	-15.000.000
Neto Flujo de Caja Inversión	-10.000.000	-5.000.000	1.549.378	840.237	1.636.091	-11.772.349
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	169.486	2.623.109	-1.338.183
Capital	20.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	20.000.000	0	0	169.486	2.623.109	-1.338.183
Neto Periodo	10.000.000	-12.450.000	1.860.378	-23.217.848	23.337.997	90.168.847
Saldo anterior		14.527.222	2.077.222	3.937.600	-19.280.248	4.057.748
Saldo siguiente	10.000.000	2.077.222	3.937.600	-19.280.248	4.057.748	94.226.596

Fuente: Elaboración Propia