



**ESTUDIO DE LA DEMANDA DE SERVICIOS NACIONALES SOBRE GESTIÓN
AMBIENTAL INTEGRAL PARA LA FUNDACIÓN NATURA**

ANDREA JULIANA CARRILLO TORRES

JOHANA LILIANA CASTAÑEDA PAEZ

ALVARO FELIPE CASTRO

DIANA PATRICIA ROJAS GAITÁN

Universidad EAN

Facultad de Postgrados

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MBA

MAESTRIA DE GESTION DE ORGANIZACIONES MGO

Bogotá, Colombia

2020



**ESTUDIO DE LA DEMANDA DE SERVICIOS NACIONALES SOBRE GESTIÓN
AMBIENTAL INTEGRAL PARA LA FUNDACIÓN NATURA**

ANDREA JULIANA CARRILLO TORRES

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

Magister en Gestión de Organizaciones

JOHANA LILIANA CASTAÑEDA PAEZ

ALVARO FELIPE CASTRO

DIANA PATRICIA ROJAS GAITÁN

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

Magister en Administración de Empresas MBA

Director (a):

Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Postgrados

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MBA

MAESTRIA DE GESTION DE ORGANIZACIONES MGO

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Agradecimientos

“Si quieres ir rápido camina solo, si quieres llegar lejos ve acompañado” – proverbio africano.

A nuestros docentes del programa y en especial a nuestra tutora, gracias por fomentar nuestra capacidad crítica y retornos para diseñar alternativas viables soportadas en la base más irrefutable de todas, el conocimiento.

Resumen

La Fundación Natura, consciente de las necesidades y cambios transformativos que se requieren para lograr la sostenibilidad en el ámbito nacional e internacional, inicia una nueva etapa de desempeño institucional buscando con nuevas iniciativas el manejo de los sistemas socioecológicos para garantizar el bienestar del ser humano y la integridad ecológica de los sistemas naturales que lo sustentan.

Bajo esta necesidad, la Fundación Natura buscó una alianza con la Universidad EAN para obtener un Estudio de la demanda de servicios, teniendo como objetivo, establecer los actores de este tipo de servicios, competidores, servicios demandados, tendencias del mercado de este tipo de servicios, para posteriormente plantear oportunidades de negocio y estrategias organizacionales.

La metodología utilizada fue investigación desde varias fuentes, teniendo como guía el Plan de Negocios Verdes que tiene el Gobierno de Colombia donde clasifica los actores dentro del sector que trabaja la Fundación Natura. Con esta información se procedió a investigar cada uno de los actores y competidores, por medio de sus páginas WEB, organismos que reúnen a empresas verdes y en los Informes de Gestión de cada una de las empresas o entidades investigadas. Con esta información se realizó un análisis de servicios ofrecidos de los competidores con relación a los que tiene la Fundación Natura, para ello se utilizó la Matriz de Perfil Competitivo con parámetros que son importantes en una empresa dedicada a la gestión Integral. De allí se estableció que Fundación Natura debe fortalecerse especialmente en Innovación, estrategia Digital y expansión global.

El resultado de esta investigación se divide en dos partes, la primera es con base en los servicios demandados y la Matriz competitiva se establece una lista de oportunidades de negocio, los cuales fueron descritos como iniciativa junto con su unidad de negocio para poder ser desarrollados, y el segundo, un instrumento para validar y categorizar el potencial de demanda de servicios propuestos enmarcado en un formato de encuesta, en donde se contemplaron los actores identificados y los servicios analizados dentro del ámbito nacional e internacional.

Palabras clave: Mercados verdes, Biodiversidad, actores, competidores, innovación, sostenibilidad, ambiental

Abstract

The Foundation Natura, aware of the needs and transformative changes that are required to achieve sustainability at the national and international level, begins a new stage of institutional performance, searching for new management initiatives the of socio-ecological systems to guarantee the wellness of the human being and the ecological integrity of the natural systems that sustain it.

Considering this need, the Foundation Natura sought an alliance with the EAN University to obtain a Study of the demand for services, with the objective of establishing the actors of this type of services, competitors, demanded services, market trends for this type of services, to later raise business opportunities and organizational strategies.

The methodology implemented was to research from various sources, taking as a guide the Green Business Plan that the Government of Colombia has, which it classifies the actors within the sector that the Foundation Natura works. With this information, each one of the actors and competitors was investigated, through their WEB pages, organizations that bring together green companies and in the Management Reports of each of the companies or entities investigated. With this information, an analysis of the services offered by the competitors was carried out about those of the Foundation Natura, for which the Competitive Profile Matrix was used with parameters that are important in a company dedicated to Integral management. From there it was established that Foundation Natura should be strengthened especially in Innovation, Digital strategy, and global expansion.

The result of this research has two parts, the first is based on the services demanded and the competitive Matrix establishes a list of business opportunities, which were described as an initiative along with its business unit to be developed, and the second, an instrument to validate and categorize the potential demand for proposed services framed in a survey format, where the identified actors and the services analyzed within the national and international scope were considered.

Keywords: Green markets, Biodiversity, stakeholders, innovation, sustainability, environmental

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. OBJETIVOS.....	14
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA.....	17
4.1. IMPACTO Y CONCIENCIA AMBIENTAL	17
4.2. TENDENCIAS DE LOS NEGOCIOS VERDES EN COLOMBIA.....	19
4.3. PROTAGONISTAS EN LOS NEGOCIOS VERDES A NIVEL NACIONAL	21
4.4. AUTORIDADES AMBIENTALES	23
4.5. EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DEMANDANTES DE SERVICIOS AMBIENTALES.....	25
4.6. EMPRESAS MIXTAS DEMANDANTES DE SERVICIOS AMBIENTALES	35
4.6.1. ENTIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	35
4.6.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN	38
4.6.3. EMPRENDIMIENTOS VERDES	38
4.7. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	40
4.8. INNOVACIÓN EN NEGOCIOS VERDES.....	43
5. MARCO INSTITUCIONAL	46
5.1. MISIÓN	46
5.2. VISIÓN.....	47

5.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
5.4.	POSICIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LA FUNDACIÓN NATURA	47
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	49
6.1.	UNIVERSO	49
6.2.	MUESTRA	49
6.3.	TIPO DE MUESTREO	49
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	50
7.1.	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	52
7.2.	ANÁLISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS.....	58
7.3.	RESULTADO DEL ANÁLISIS.....	60
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN.....	62
8.1.	INSTRUMENTOS DISEÑADOS	69
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	72
9.1.	RECOMENDACIONES	72
9.2.	CONCLUSIONES.....	77
10.	REFERENCIAS.....	79

Lista de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1, APORTE DE LAS ONG´S A LOS OBJETIVOS DE SOSTENIBILIDAD (ODS).....	12
ILUSTRACIÓN 2 CALIDAD DE AIRE LATINO AMÉRICA Y EL CARIBE	17
ILUSTRACIÓN 3, PREOCUPACIÓN POR TEMAS AMBIENTALES	18
ILUSTRACIÓN 4, ILUSTRACIÓN 4, ACTITUDES, MOTIVACIONES Y PREFERENCIAS DE COMPRA POR REGIÓN	20
ILUSTRACIÓN 5: ESTRUCTURA FUNDACIÓN NATURA	47
ILUSTRACIÓN 6, CRITERIO OFERTA COMERCIAL VARIADA MPC.....	53
ILUSTRACIÓN 7, CRITERIO CAPACIDAD FINANCIERA MPC	53
ILUSTRACIÓN 8, CRITERIO INNOVACIÓN MPC.....	54
ILUSTRACIÓN 9, CRITERIO CALIDAD DE SERVICIOS	54
ILUSTRACIÓN 10, CRITERIO LEALTAD DEL CLIENTE MPC	55
ILUSTRACIÓN 11, CRITERIO EXPANSIÓN GLOBAL MPC	55
ILUSTRACIÓN 12, CRITERIO ESTRATEGIA DIGITAL MPC	56
ILUSTRACIÓN 13, CRITERIO EXPERIENCIA MPC	56
ILUSTRACIÓN 14, CRITERIO CALIFICACIÓN DEL PERSONAL MPC	57
ILUSTRACIÓN 15, COMPARATIVO FUNDACIÓN NATURA CON LAS EMPRESAS EVALUADAS	57
ILUSTRACIÓN 16, EMPRESAS CON CALIFICACIÓN MAYOR A FUNDACIÓN NATURA	58
ILUSTRACIÓN 17, MATRIZ PERFIL COMPETITIVO, MEJORES CALIFICACIONES	58
ILUSTRACIÓN 18, PLAN DE DES CARBONIZACIÓN	73
ILUSTRACIÓN 19, COMO FUNCIONA LA COMPENSACIÓN DE EMISIONES	74

Lista de tablas

TABLA 1, INSTITUCIONES Y LEYES CREADAS A PARTIR DE LA CUMBRE DE RIO.....	26
TABLA 2, PRINCIPALES EMPRESAS EN COLOMBIA CON OBLIGACIONES AMBIENTALES POR SU OPERACIÓN INDUSTRIAL	27
TABLA 3, MARCAS VERDE MÁS RECONOCIDAS EN COLOMBIA	30
TABLA 4, MARCAS VERDES MÁS RECONOCIDAS SIN DEMANDA DE SERVICIOS AMBIENTALES.....	31
TABLA 5, MARCAS VERDES CON DEMANDA DE SERVICIOS AMBIENTALES	32
TABLA 6, TABLA 4, ENTIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ANALIZADAS	36
TABLA 7, MEDIOS DE COMUNICACIÓN REVISADOS	38
TABLA 8, PRINCIPALES ENTIDADES DE EMPRENDIMIENTO VERDE.....	39
TABLA 9, PRINCIPALES ONG AMBIENTAL EN COLOMBIA	41
TABLA 10, TENDENCIAS EN INNOVACIÓN.....	43
TABLA 11, MATRIZ PERFIL COMPETITIVO, VARIABLES CRÍTICAS ELEGIDAS.....	51
TABLA 12, OPORTUNIDADES DE SERVICIOS.....	61
TABLA 13, PLAN DE INTERVENCIÓN POR OBJETIVOS	62
TABLA 14, AGRUPACIONES INDUSTRIALES	70
TABLA 14, EMPRESAS VENDEDORAS DE BONOS DE CARBONO EN COLOMBIA	75
TABLA 15, EMPRESAS COMPRADORAS DE BONOS DE CARBONO	76

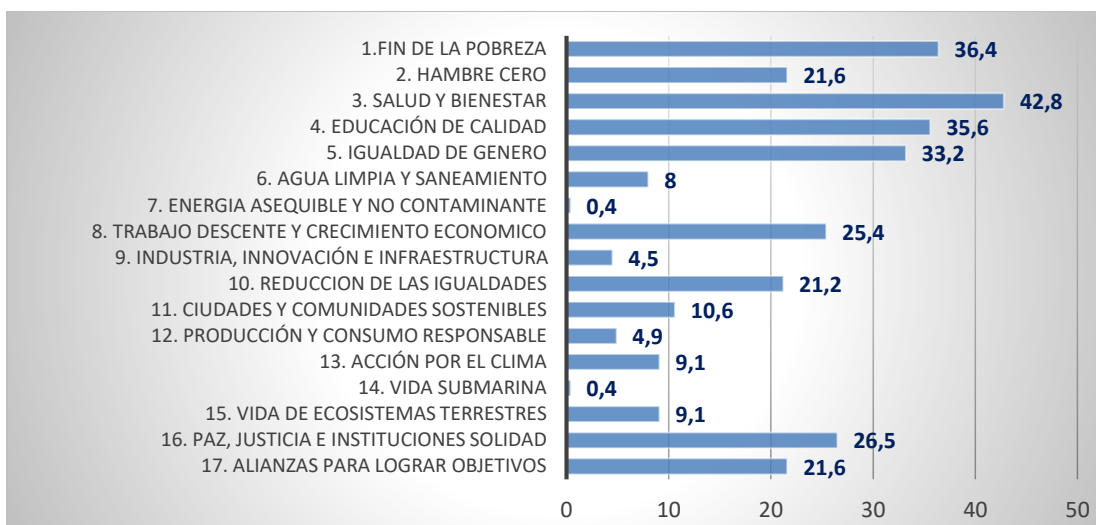
1. Introducción

En Colombia, se inició a revisar los temas de Protección al Medio ambiente en un ámbito jurídico cuando se dio facultades al presidente de la Republica mediante la “Conferencia de Estocolmo” con la expedición de la Ley 23 de 1973, con la cual se creó el Código Nacional de recursos Renovables y de protección al medio Ambiente. Con ello se estableció que el ambiente es patrimonio común y que el manejo de los recursos naturales es de utilidad pública e interés social. Fue así que se inició adoptando conceptos mundiales como los objetivos de sostenibilidad, reforzado con El Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes que se utilizó como instrumento de planificación política que orientó la implementación de los Mercados Verdes con una visión de 10 años, este plan busca consolidar la producción de bienes ambientalmente sostenibles e incrementar la oferta de servicios ecológicos competitivos en los mercados nacionales e internacionales contribuyendo al mejoramiento de la calidad ambiental y el bienestar social. Los servicios ambientales tenían en el 2013 solo el 6% de participación dentro de la canasta de mercados verdes, un mercado que las personas desconocen y siempre asemejan a la venta de alimentos o plazas campesinas.

Por lo anterior se empezaron a abrir al mercado organizaciones con ideas para realizar alianzas entre empresas de los sectores privado y público y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ambientales como lo es la Fundación Natura. Las ONG, se consideran como organizaciones que cumplen los siguientes tres requisitos: Son independientes de las instituciones, de los poderes públicos y los partidos políticos, segundo, trabajan por un bien social y tercero lo hacen sin ánimo de lucro. En este contexto y con el fin de contribuir a la conservación de la naturaleza y a las alternativas de uso sostenible de la biodiversidad en Colombia, se crea en 1983 la Fundación Natura como organización sin ánimo de lucro. Las organizaciones No Gubernamentales, que rinden cuentas en Colombia como parte de la transparencia y del quinto principio de Estambul¹, entre ellas la Fundación Natura, presentan autónoma y voluntariamente la gestión de su oferta de valor de donde se puede obtener datos de cómo han sido las tendencias en los aportes que hacen frente a los objetivos de Desarrollo Sostenible, como se observa en la siguiente gráfica:

¹ Principio de Estambul 5: “Practicar la transparencia y la rendición de cuentas” dice: Las Organizaciones de la Sociedad Civil son efectivas como actoras del desarrollo cuando demuestran un compromiso institucional sostenido con la transparencia, la rendición de cuentas a múltiples actores, y la integridad en su funcionamiento interno”

Ilustración 1, Aporte de las ONG´s a los Objetivos de Sostenibilidad (ODS)



Fuente: Propia basado en la Rendición Publica de cuentas OSC (RSP, 2018)

Es decir que las ONG se han están moviendo principalmente hacia los temas de salud y bienestar, educación de calidad, fin de la pobreza e igualdad de género, aunque de cerca está un grupo que también le apunta a trabajar la pobreza, hambre, justicia y paz.

Es así como la Fundación Natura como muchas otras organizaciones apuntando a uno o varios de estos objetivos, están en una parmente mejora de su gestión, buscando enfoques que migre hacia las nuevas necesidades con nuevas estrategias. Lo anterior como una necesidad para que una organización se mantenga activa y actualizada en un mundo que evoluciona continuamente y busca superar expectativas de quienes reciben sus productos.

A la fecha, la Fundación Natura² ha venido trabajando bajo siete (7) ejes temáticos que tienen un enfoque socio ecológico así: 1) Estrategias de conservación y restauración de la biodiversidad y sus beneficios para la sociedad; 2) Gobernanza inclusiva, participativa e informada para la toma de decisiones hacia la sostenibilidad y viabilidad de los sistemas socioecológicos; 3) Medio ambiente sano y derechos humanos; 4) Incidencia en política y en

² Fundación Natura Informe de Gestión anual, 2019

otros espacios de decisión; 5) Sectores productivos comprometidos con el desarrollo sostenible; 6) Gestión del territorio frente a la variabilidad climática y el cambio climático; 7) Comunicación, conocimiento y educación ambiental. Estos ejes están llamados a que se enfatice en el ser humano como parte de la naturaleza llevando su forma de vivir a modos sostenibles, por lo que los sistemas que hacen que esto sea posible deben ser protegidos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un estudio de la demanda actual y potencial de servicios de carácter Nacional sobre gestión ambiental integral para la Fundación Natura.

2.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos se establecen cuatro puntos, estos son: 1) Identificar los tipos de actores, nacionales, –sociales e institucionales-, **que demandan servicios sobre la gestión ambiental**; 2) Determinar los servicios relacionados con la gestión ambiental que son demandados actualmente por diversos tipos de actores Nacionales; 3) Identificar los servicios sobre gestión ambiental, desde la perspectiva de la innovación, que pueden ser explorados por la Fundación Natura con el objetivo de incluirlos en su oferta de servicios a nivel Nacional; 4) Genera recomendaciones para ampliar la oferta de servicios o definir una mayor especialización acorde con la demanda y las fortalezas de la Fundación, (actuales y potenciales) a Nivel Nacional.

3. Justificación

Analizando los antecedentes del problema, el desarrollo del mercado de servicios ambientales está dentro de la agenda estratégica del gobierno nacional para desplegar en el mediano plazo y tiene un potencial de crecimiento enorme, basados en la poca participación que tienen actualmente en la distribución de los mercados verdes. En este proceso la Fundación Natura siendo una ONG con la mayor experiencia en la prestación de algunos servicios ambientales, tiene la oportunidad para seguir ampliando su oferta a través del despliegue de proyectos de investigación que aseguren el análisis de los actores que demanden estos servicios, se agregue a través del conocimiento de los servicios actuales la innovación a estos y se generen no solo nuevos servicios para incrementar su oferta, sino nuevos modelos de negocio que fortalezcan y consoliden la fundación en el camino indicado para cumplir con su misión; brindando a los sectores públicos y privados la oportunidad de contar con un ente especializado y con la mayor experiencia.

Si bien es cierto, el campo de “lo ambiental” se encuentra en auge, cada vez hay mayor responsabilidad y conciencia frente a este álgido tema, donde cada vez más, tanto líderes, como consumidores, empresas, organizaciones en todos los niveles, entre otros, exigen con mayor énfasis el control ante la amenaza a nuestros ecosistemas mediante en la implementación de Negocios Verdes que permitan la reducción al impacto negativo que por décadas ha sufrido el planeta. En torno a esto, los consumidores finales, las comunidades, la normatividad, el estado, entre otros, se convierte en sujeto exigente de servicios con marca verde que propendan por la protección del planeta, haciendo esto que se incluyan tanto políticas como presupuestos dentro de las organizaciones para diseño tanto de productos como de servicios y empaque garantizando el cumplimiento con responsabilidad de orden legal y medioambiental.

En tanto, Políticas Nacionales se hacen cada vez más exigentes, en Colombia se evidencia la existencia del Plan de Negocios Verdes, cual es la carta de navegación que el Ministerio de Ambiente y Desarrollo proyectó desde el año 2014, permiten la aparición de los Negocios verdes en Colombia y presentan a la economía un gran potencial hacia la producción Mas Limpia en todos los sectores, que cada vez ha tenido mayor acogida en los

diferentes sectores económicos incluso sin importar el tamaño de la empresa, tan es así que 2018 se encuentran reportadas un total de 1.428 empresas que han sido verificadas como Negocios Verdes por parte del MADS. (datos.gov.co, 2018).

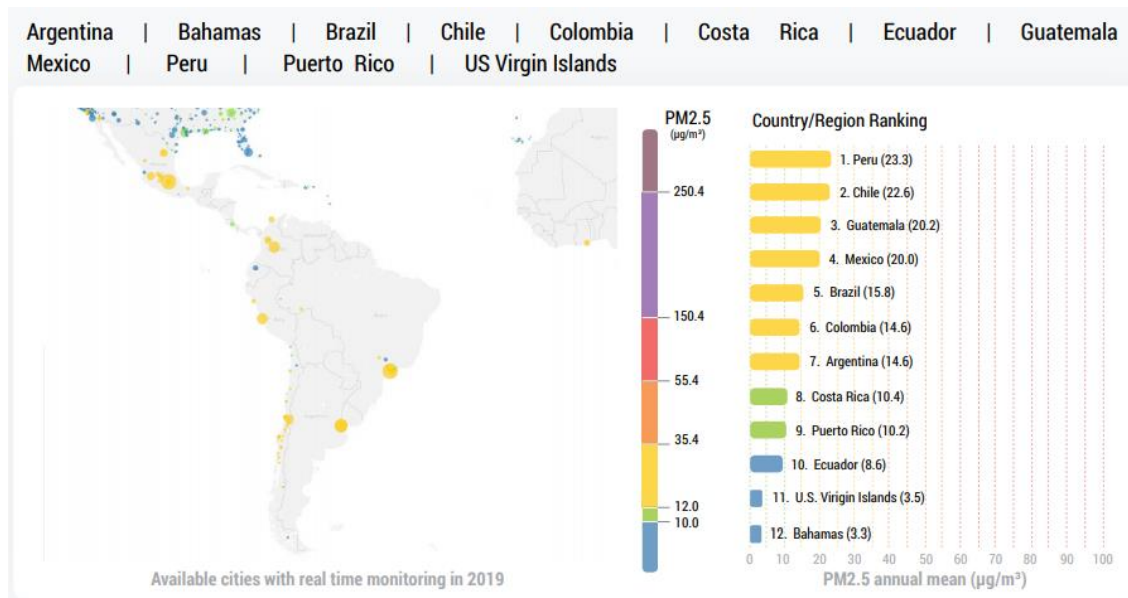
Esta investigación pretende contribuir al mejoramiento en la ejecución y la promoción de estas estrategias desde los servicios y potencialidades de la Fundación Natura como competidor de alto nivel en el territorio nacional en términos de gestión ambiental integral, identificar el tipo de actores, servicios y validarlos internamente para su posterior implementación si fuera el caso, así como el establecimiento de recomendaciones como resultado del análisis de los datos en este documento recopilados.

4. Marco de Referencia

4.1. Impacto y conciencia ambiental

Colombia como muchos países a nivel Mundial, se enfrenta constantemente a problemas ambientales como contaminación atmosférica, incremento acelerado de la deforestación, que generan no solamente detrimento en los recursos ambientales, sino incremento en materia de salud, dados los efectos que provoca en ella.

Ilustración 2 Calidad de Aire Latino América y el Caribe

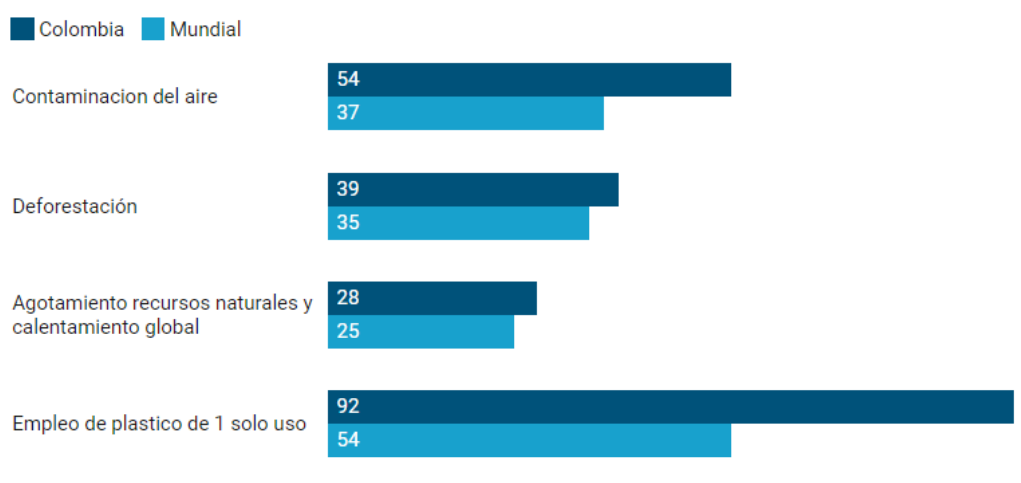


Fuente. 2019 World air quality, Greenpeace

Como bien se identifica en la figura anterior, Colombia se ubica como el país número 6 con mayores problemas ambientales de América Latina, situación que enciende las alarmas no sólo a nivel Gubernamental sino a nivel de diferentes organizaciones que protegen la soberanía y biodiversidad de nuestro país que poco a poco ha ido perdiendo la Fauna y la Flora que lo representa, situación que se ha recrudecido gracias a la deforestación y comercio ilegal, así como la caza indiscriminada, fuertes conflictos armados y actividades industriales.

Es bien sabido que, desde las esferas gubernamentales, se han ido implementando políticas y normas frente al tema medioambiental con el firme objetivo de mejorar los índices de calidad ambiental, y que ha sido una tarea que día con día sigue presentando hallazgos negativos que si bien comparando la preocupación Ambiental de la población tanto a nivel Mundial como en Colombia, existe una equivalente en la tendencia de crecimiento de este indicador asociado a diferentes factores como el agua, el aire, las basuras, entre otros.

Ilustración 3, Preocupación por Temas Ambientales



Fuente. Elaboración propia basada en Revista Semana, 2019/ ACEI-IPSOS, 2019.

Ciertamente ante la conciencia ambiental que se está generando en todos los niveles tanto de consumidores como de los sectores productivos. Dicho lo anterior esto se relaciona a los resultados en el evidente crecimiento de la contaminación de los recursos naturales, así como la falta de políticas Gubernamentales estrictas frente a este tema y que son generadores de incertidumbre en la población hacia la toma de conciencia cada vez más acentuada.

En la alternancia que presenta Colombia frente a su riqueza en Biodiversidad y las excelentes posibilidades para el desarrollo y posicionamiento de “Negocios Verdes”, los cuales se encuentran enmarcados en el Plan de Negocios Verdes del país, se establecen las Políticas Nacionales que frente a este tema reglamentan los mismos por el término de 10 años, el cual busca consolidar la producción de bienes ambientalmente sostenibles e

incrementar la oferta de servicios ecológicos competitivos en los mercados nacionales e internacionales contribuyendo al mejoramiento de la calidad ambiental y el bienestar social.

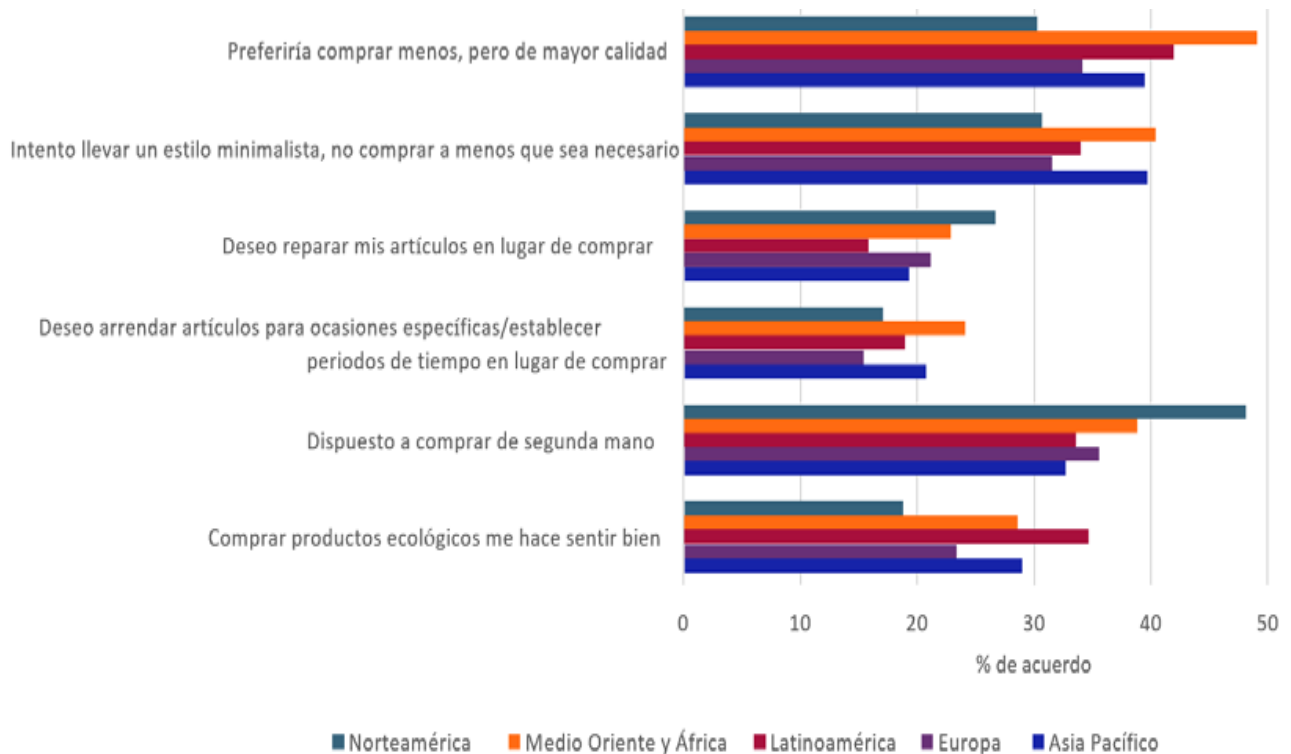
“Negocios Verdes” se entienden como aquellos que “Contemplan las actividades económicas en las que se ofrecen bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos y que, además, incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio. (ONVS, 2014).

En razón a lo anterior, y en el entendido del gran potencial de Colombia para consolidar una oferta empresarial que cumpla con las diferentes características identificadas arriba, se potencializa la oportunidad de aportar por parte de los diferentes sectores al Mejoramiento Ambiental con el firme propósito de seguir aprovechando las grandes ventajas Ambientales Comparativas hacia la consolidación de ventajas competitivas, atendiendo las diferentes tendencias del mercado, las comunidades y del consumidor final.

4.2. Tendencias de los negocios verdes en Colombia

El aumento de negocios verdes surge como la necesidad definida y fortalecida entre los consumidores en el mundo dadas las motivaciones y preferencias que se derivan del entorno actual. Como lo demuestra una de las encuestas realizadas por la firma Euro monitor, quien se dio a la tarea de medir cual es la motivación que conlleva a los consumidores a adquirir productos ecológicos y como esta acción genera sentimiento de bienestar en los encuestados. Frente a los resultados se deriva que las personas encuestadas en América Latina más manifiestan tener una mayor sensación de bienestar en comparación con otras regiones, lo que hace a esta región una buena alternativa para desarrollar estos negocios.

Ilustración 4, Ilustración 4, Actitudes, motivaciones y preferencias de compra por región



Fuente: Encuesta de estilos de vida 2019 (Euro monitor, 2019)

Los datos citados anteriormente coinciden con la creciente preocupación no solo del Estado sino también de personas, empresas privadas, organizaciones sin ánimo de Lucro, Instituciones de Investigación y Desarrollo, así como Educativas que día a día involucran dentro de sus áreas el componente ambiental como una forma de retribuir de manera social y responsable a los ecosistemas naturales de nuestro país. En síntesis, estaríamos hablando de una política estructurada sobre estos temas, aun cuando reparar los daños que se ven desde ya hace muchos años, no es una tarea fácil.

Los consumidores en Colombia hacen parte de un mercado en el que se reconoce un crecimiento económico que viene en auge con capacidad de atraer inversión extranjera y se cataloga a nivel Global como una economía emergente acelerada por el Fondo Monetarios Internacional (FMI). Esta posición implica un desafío en materia de peligros ambientales asociados a la realidad de una industria en crecimiento, que debe cumplir con las prácticas

respetuosas con el medio ambiente sin reñir con la rentabilidad y la creación de empleo a través del uso eficiente de los recursos incluidos los naturales

Ilustración 5, Principales Países Donde los Consumidores Demandan Sostenibilidad Corporativa - Porcentaje de encuestados que dijeron que es "extremadamente" o "muy" importante que las empresas implementen programas para mejorar el medio ambiente por país



Fuente. Nilsen, 2018

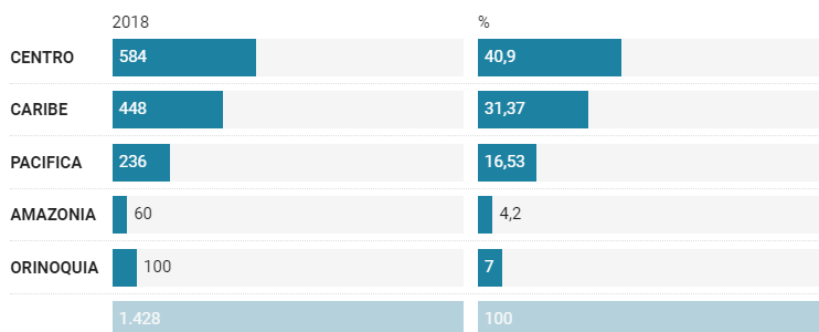
4.3. Protagonistas en los negocios verdes a nivel nacional

El Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes se utilizó como instrumento de planificación política que orientó la implementación de los Mercados Verdes con una visión de 10 años, este plan busca consolidar la producción de bienes ambientalmente sostenibles e incrementar la oferta de servicios ecológicos competitivos en los mercados nacionales e internacionales contribuyendo al mejoramiento de la calidad ambiental y el bienestar social. Los servicios ambientales tenían en el 2013 solo el 6% de participación dentro de la canasta de mercados verdes, un mercado que las personas desconocen y siempre asemejan a la venta de alimentos o plazas campesinas.

Actualmente en Colombia encontramos 1428 empresas inscritas como verdes de acuerdo con los datos arrojados por el Sistema de Información Ambiental del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y que han sido verificados con los criterios de negocios verdes en el cumplimiento del Plan Nacional de Negocios Verdes del MADS y que según lo

manifiesta Jorge Enrique Jiménez, jefe de la Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles del MADS, han tenido un incremento paulatino (Portafolio, 2019). Esta cifra está representada por los diferentes actores del Desarrollo Sostenible en Colombia como son Públicos, Privados, ONG y Mixtos existentes en las diferentes Regiones del País.

Ilustración 6, Negocios Verdes en Colombia



Fuente. Elaboración propia basada en datos.gov.co/2018

Así las cosas, se identifica la Región Centro conformada por 10 departamentos (Boyacá, Cundinamarca, Huila, Tolima, Quindío, Risaralda, Caldas, Antioquia, Santander y Norte de Santander), como líder en Negocios Verdes en Colombia, entre los que se encuentran, “en su mayoría, emprendimientos relacionados con producción orgánica y ecológica como cafés especiales, cacao, panela, frutales, hortalizas, miel de abejas, elaboración de artesanías y turismo de naturaleza” Portafolio, (2019).

Para la Fundación Natura es muy importante a través de esta investigación conocer cuáles son los servicios ambientales demandados por los principales actores en Colombia que le permitan mejorar sus servicios existentes y poner al servicio en los que tiene potencial para lograr ser competitivo en el mercado de soluciones integrales de carácter ambiental. En tal razón la relevancia de cada uno de los actores tanto públicos, como privados, ONG y Mixtos, así como su demanda y oferta con las cuales se cuenta en la actualidad, son imprescindibles para el reconocimiento del terreno en lo que concierne a esta materia en la actualidad.

4.4. Autoridades Ambientales

La función de las instituciones públicas de carácter Ambientales en Colombia es liderada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible cual es la de “proveer una Plataforma adecuada de Políticas, instrumentos, incentivos y coordinación para que el Sector Privado pueda generar negocios” MADS, (2014). En tal sentido los negocios Verdes “son producidos por la oferta de (empresas, cadenas de valor, productores) y la demanda (consumidores) y no por las instituciones públicas” MADS, (2014)

El *Plan Estratégico Nacional de Negocios Verdes* como Política clara del MADS, integra la Política Nacional de producción más limpia, buscando incentivar la producción de bienes y servicios ambientales competitivos en el mercado nacional e internacional hacia una cultura de desarrollo sostenible y transformación productiva. En tal sentido aparecen aquí los principales actores públicos como son las corporaciones Autónomas Regionales, Institutos de investigación, productores y entidades públicas y privadas relacionadas con Negocios Verdes en el País.

Como actores públicos propios de Sistema Nacional Ambiental se encuentran las entidades del orden Nacional, Territorial y Municipal que se contemplan dentro de las Instituciones del Estado responsables de las políticas y Gestión Ambiental en el país así:

Ilustración 7, Sistema Nacional Ambiental



Fuente. Sina.gov.co, 2020

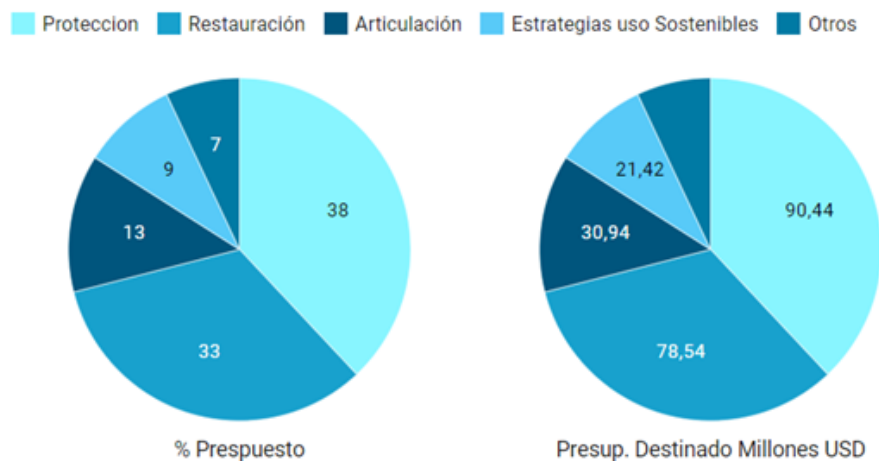
Es importante en este sentido aclarar el Ministerio de Medio Ambiente a través de su presupuesto aprobado para la vigencia 2020 tiene una distribución específica por sectores que es la base de la inversión en esta materia y que se evidencia a continuación.

Ilustración 8, Presupuesto Pacto por la Sostenibilidad

Pacto por la Sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo		Valor en billones de pesos: 12,6
Línea	Valor	
Sectores comprometidos con la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático	1,8	
Biodiversidad y riqueza natural: activos estratégicos de la Nación	2,2	
Colombia resiliente: conocimiento y prevención para la gestión del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático	3,3	
Instituciones ambientales modernas, apropiación social de la biodiversidad y manejo efectivo de los conflictos socioambientales	5,2	

Fuente. Departamento Nacional de Planeación- DNP, 2020

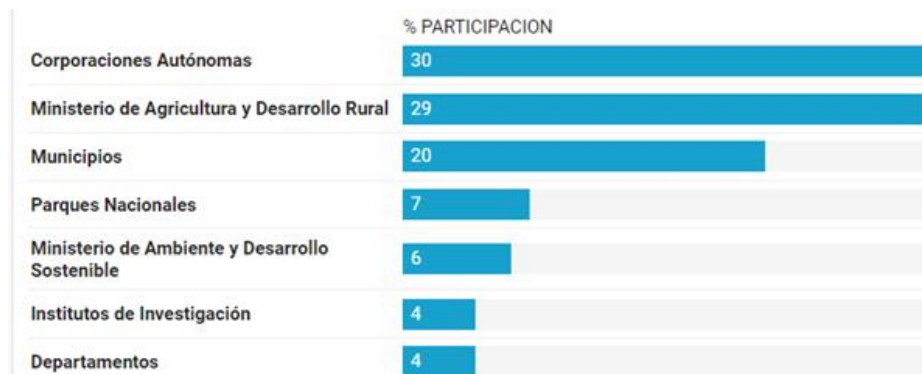
Ilustración 9, Distribución del Presupuesto del Min Ambiente 2020



Fuente. PNUD, 2018

En tanto que la distribución en materia de inversiones según PNUD, 2018, la inversión del presupuesto es ejecutada por Entidades públicas del orden Nacional, Departamental o Municipal, que se hallan bien identificadas de acuerdo con el sector al que pertenecen y por las cuales se canalizan dichas inversiones a través de convocatorias públicas donde pueden participar diferentes personas tanto naturales como jurídicas para hacer la ejecución de cada uno de estos rubros, por tanto es importante tener en cuenta la participación de los recursos Públicos que se asignan a las entidades Públicas y así apostarle a crear proyectos de relevancia que puedan ser apalancados con estos recursos.

Ilustración 10, Inversión en Gestión de la Biodiversidad



Fuente. PNUD, 2018.

4.5. Empresas del sector privado demandantes de servicios ambientales

Posterior a la creación del Código Nacional de Recursos Renovables y de Protección al Medio Ambiente en 1973, la preocupación ambiental en Colombia continuo su evolución a través de los lineamientos mundiales como la Cumbre de Rio 92 en donde se inició la inmersión de Colombia en temas ecológicos y a partir de esto se da la creación de las siguientes instituciones y leyes:

Tabla 1, Instituciones y Leyes Creadas a Partir de la Cumbre de Rio

Instituciones y Leyes	Año	Función
Comisión de desarrollo sostenible.	1992	Protección del medio ambiente como derecho colectivo.
Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.	1993	Control de la política en materia ambiental.
Política Nacional de Educación Ambiental.	1993	Impartir educación ambiental.
Mecanismos de desarrollo limpio.	1994	Lograr la estabilización de los niveles de concentración de gases de efecto invernadero en la atmósfera.
Política Nacional de Producción más Limpia.	1995	Solucionar a la problemática ambiental en diferentes sectores productivos.
Ley 253 de 1996.	1996	Gestión de residuos peligrosos.
Ley 430 de 1998.	1998	Gestión integral del ciclo de vida del producto, la responsabilidad del generador que va hasta la disposición final del producto.
Decreto 1713 de 2002.	2002	Clasificación de residuos generados en distintas actividades industriales y sociales.
Decreto 4741 de 2005.	2005	Se deben reciclar los materiales peligrosos, así como regular su manejo, haciendo reciclaje y valorización de residuos.
Ley 1333 de 2009.	2009	Deducción del Impuesto de Rentas para Inversiones en Sistemas de Control y Mejoramiento Ambiental y la Exclusión de Impuesto al Valor Agregado –IVA.

Fuente. (Hernández, 2013)

A través de la creación del Ministerio del Medio Ambiente se han gestionado las leyes que regulan los compromisos ecológicos del gobierno nacional y los compromisos que las empresas privadas tienen que cumplir a partir de la afectación que causan al ambiente por sus operaciones industriales.

En estas empresas se encuentran los principales actores que demandan servicios ambientales, ya que por sus tamaños y afectaciones al ambiente deben realizar compensaciones exigidas por el ministerio del medio ambiente. Estas principales empresas se identificaron debido a que sus materias primas o productos finales son provenientes del medio ambiente y por el tamaño de su operación en Colombia, ya que esto las obliga a tener una exigencia mayor de parte de los entes gubernamentales que controlan estos cumplimientos.

Estas empresas y los servicios ambientales que requieren son las siguientes:

Tabla 2, Principales Empresas en Colombia con Obligaciones Ambientales por su Operación Industrial

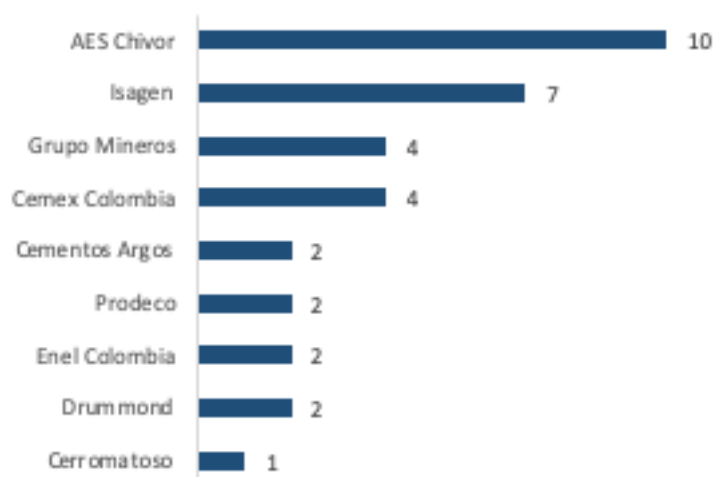
Empresas	Categoría servicio ambiental	Servicios requeridos por categoría
AES Chivor	Capacitación ambiental	1
	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	5
	Contingencias ambientales	1
	Gestión de residuos	1
	Gestión del agua	2
Cementos Argos	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	1
	Reemplazar combustibles fósiles por alternos	1
Cemex Colombia	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	3
	Reemplazar combustibles fósiles por alternos	1
Cerro matoso	Relacionamiento con comunidades	1
Drummond	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	1

	Monitoreo y reubicación de fauna	1
Enel Colombia	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	2
Grupo Mineros	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	1
	Relacionamiento con comunidades	3
Isagen	Capacitación ambiental	1
	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	1
	Contingencias ambientales	1
	Gestión de residuos	1
	Gestión del agua	1
	Monitoreo de emisiones y ruido	1
	Monitoreo y reubicación de fauna	1
Prodeco	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	1
	Gestión del agua	1

Fuente. Elaboración propia basada en información de la página web de cada empresa.

Estos grandes actores privados demandan servicios ambientales de la siguiente manera:

Ilustración 11, Numero de servicios ambientales por empresa



Fuente. Elaboración propia basada en información de la página web de cada empresa.

El total de los servicios ambientales requeridos por estas empresas es de 34, los cuales se pueden analizar por categorías para identificar cuál de estas tiene la mayor demanda.

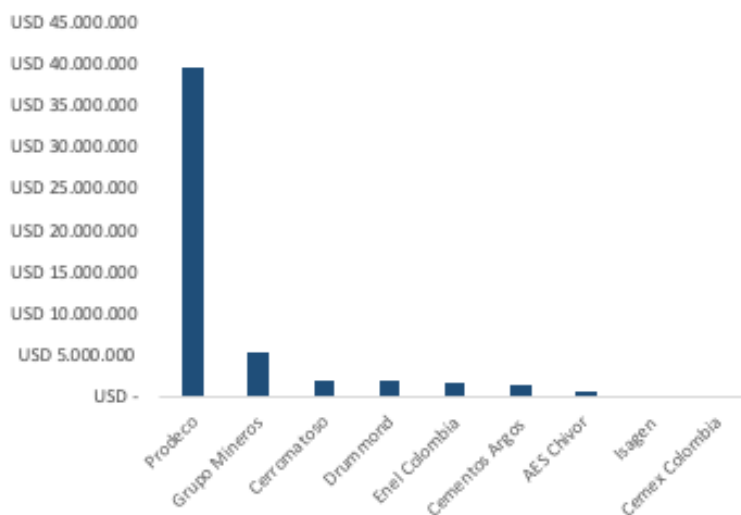
Ilustración 12, Numero de servicios ambientales por categoría



Fuente. Elaboración propia basada en información de la página web de cada empresa.

Demandar la mayor cantidad de servicios ambientales no es necesariamente sinónimo de tener un mayor gasto o presupuesto ambiental, por eso a continuación se podrá ver el gasto realizado en el último año calendario por los actores previamente mencionados.

Ilustración 13, Gasto en servicios ambientales por empresa



Fuente. Elaboración propia basada en información de la página web de cada empresa.

Los actores que en la gráfica anterior presentan un gasto en USD 0, realizaron inversiones el año calendario anterior pero no indican el valor del gasto en sus informes de sostenibilidad o en su página de internet, por lo tanto, se hace mención de su participación sin evidenciar valor alguno.

Además de las empresas participantes en los mercados verdes y los principales actores privados obligados a compensar por su tipo de operación, también están identificadas empresas en Colombia que poseen una marca verde, las **Marcas verdes** son aquellas marcas que los consumidores asocian con la conservación del medio ambiente y con prácticas sostenibles en su modelo de negocio; estas empresas son las siguientes:

Tabla 3, Marcas Verde más reconocidas en Colombia

Avianca	Green Clean Lavanderías	Seguros Bolívar
Bamboo Finance	Grupo EPM	Servientrega

Bibo Colombia	Honda Colombia	Smart Green Colombia
Cerrejón Colombia	Home Center	SoyECOLombiano
Colombia	Juan Valdez Café	Suna
Ecopetrol	Masisa	Tasted Wine - vinos orgánicos
Fedco	Natura	Top Terra
Ford Colombia	Nissan Colombia	Toyota Colombia
Fundación Bolívar	Panasonic	Verdéate
Garper Energy Solutions	Portafolio verde	Wok

Fuente. Elaboración Propia

En el análisis de las empresas con marca verde se encuentra que tener un negocio con prácticas sostenibles no es sinónimo de demandar servicios ambientales, en la siguiente tabla están las empresas con marca verde que no demandan servicios ambientales debido a que sus prácticas sostenibles son por desarrollos de tecnología propia, son campañas en pro de la sostenibilidad o promueven los mercados verdes en su abastecimiento.

Tabla 4, Marcas Verdes más reconocidas sin Demanda de Servicios Ambientales

Suna	Green Clean Lavanderías
Tasted Wine - vinos orgánicos	Honda Colombia
Bibo Colombia	Toyota Colombia
Seguros Bolívar	Verdéate
Colombia	Wok
Top Terra	Nissan Colombia
Fedco	Panasonic
Ford Colombia	Garper Energy Solutions
Fundación Bolívar	

Fuente. Elaboración Propia

A diferencia de las anteriores, hay empresas con marca verde que dentro de su estrategia de sostenibilidad si demanda servicios ambientales, estos servicios se categorizaron de la misma manera que las empresas que su por operación están obligadas a tener una alta demanda de servicios ambientales para la compensación del impacto que generan al ambiente; las empresas, categorías y numero de servicios demandados por categoría son las siguientes:

Tabla 5, Marcas Verdes con Demanda de Servicios Ambientales

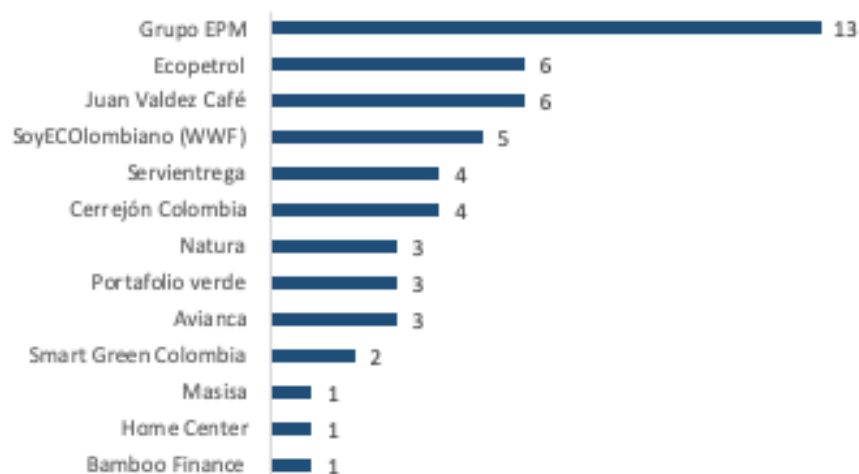
Empresas	Categoría Servicio Ambiental	Servicios Requeridos por Categoría
Bamboo Finance	Eficiencia energética	1
Home Center	Eficiencia energética	1
Masisa	Eficiencia energética	1
Smart Green Colombia	Eficiencia energética	1
	Reemplazar combustibles fósiles por alternos	1
Avianca	Eficiencia energética	1
	Gestión de residuos	1
	Movilidad sostenible	1
Portafolio verde	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	1
	Eficiencia energética	1
	Movilidad sostenible	1
Natura	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	2
	Gestión de residuos	1
Correjón Colombia	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	1
	Gestión del agua	1
	Monitoreo y reubicación de fauna	1
	Relacionamiento con comunidades	1

Servientrega	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	1
	Gestión de residuos	1
	Gestión del agua	1
	Movilidad sostenible	1
SoyECOLombiano (WWF)	Agricultura sostenible	1
	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	2
	Gestión del agua	1
	Reemplazar combustibles fósiles por alternos	1
Juan Valdez Café	Agricultura sostenible	1
	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	1
	Gestión de residuos	3
	Relacionamiento con comunidades	1
Ecopetrol	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	3
	Eficiencia energética	1
	Gestión del agua	1
	Gobernanza	1
Grupo EPM	Capacitación ambiental	1
	Compensación Ambiental (Rehabilitación de tierras, reforestación, restauración y conservación)	5
	Gestión del agua	4
	Relacionamiento con comunidades	3

Fuente. Elaboración propia basada en información de la página web de cada empresa.

Estas empresas marca verde tiene la siguiente demanda de servicios ambientales:

Ilustración 14, Numero de servicios ambientales por empresa marca verde



Fuente. Elaboración propia basada en información de la página web de cada empresa.

El total de los servicios ambientales requeridos por estas empresas es de 52, los cuales se pueden analizar por categorías para identificar cuál de estas tiene la mayor demanda.

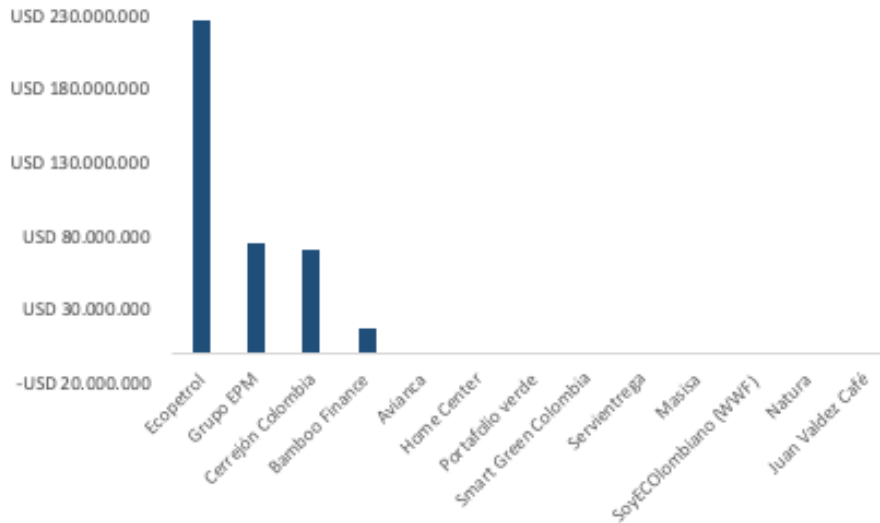
Ilustración 15, Numero de servicios ambientales por categoría



Fuente. Elaboración propia basada en información de la página web de cada empresa.

A diferencia de los resultados obtenidos con las empresas con obligaciones ambientales por su tipo de operación, las empresas marca verde con mayor cantidad de servicios ambientales demandados son las que más gasto tuvieron el año calendario anterior en servicios ambientales.

Ilustración 16, Gasto en servicios ambientales por empresa



Fuente. Elaboración propia basada en información de la página web de cada empresa.

Las empresas marca verde que en la gráfica anterior presentan un gasto en USD 0, realizaron inversiones el año calendario anterior pero no indican el valor del gasto en sus informes de sostenibilidad o en su página de internet, por lo tanto, se hace mención a su participación sin evidenciar valor alguno.

4.6. Empresas Mixtas demandantes de servicios ambientales

4.6.1. Entidades de investigación y desarrollo

Una de las formas en que mejor se puede aprovechar la ventaja competitiva del país en materia de biodiversidad ecosistémica, es a través de la investigación y consolidación de resultados bajo sistemas estructurados de información, que actúan como herramienta para facilitar la toma de decisiones, frente al potencial de alternativas actuales presentes en los

mercados verdes. La investigación unida a la tecnología, conforman la alianza ideal para desarrollar capacidades competitivas de productos y servicios verdes que generen valor y puedan apalancar el factor diferenciador permitiendo la apropiación de conocimiento en el ámbito local.

En este sentido, las instituciones orientadas a la Investigación y desarrollo se convierten en un actor influenciador y reconocido por su conocimiento en temáticas puntuales y el aporte frente a los análisis de impacto derivados de las decisiones medioambientales en los sectores productivos, incluido el empresarial. Adicional actúan como canal para favorecer, implementar o detractar definiciones de índole regulatoria, así como ejercer un rol de en la definición de mecanismos de retribución de valor. A continuación, se relacionan las instituciones de investigación y desarrollo analizadas.

Tabla 6, Tabla 4, Entidades de Investigación y Desarrollo Analizadas

Empresas	Líneas de acción
CORPORACIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL – CAEM, Cámara de Comercio de Bogotá.	Contribuye a mejorar el entorno y promover la competitividad de las empresas sostenibles, para lo cual gestiona y opera proyectos, presta servicios de asesoría y consultoría ambiental, desarrolla, transfiere y capacita en tecnologías y procesos más limpios.
Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)	Desarrolla estrategias agrícolas, realiza análisis de clima para cultivos eficientes, aplicación tecnología y bigdata para la adaptación a la variabilidad clima, mejora del acceso a mercados de especialidad y fomento del desarrollo rural sin deforestar, formando capacidades a nivel local y alianzas participativas. Apoyo al desarrollo de políticas públicas que estimulen la conservación del carbono forestal. Identificación de zonas de restauración de tierra degradada, con el fin de contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático en los sistemas productivos de pequeña y mediana escala.
Centro Nacional de Producción Más Limpia	Asistencia técnica en la definición y establecimiento de políticas de Producción y Consumo Sostenible. Identifica, analiza y evalúa consecuencias sociales y económicas derivadas de los impactos ambientales generados por actividades productivas y de consumo. Mide y evalúa el impacto sobre el planeta de los hábitos y estilos de vida.

	<p>Estudian la eficiencia en el uso de los recursos, materias primas e insumos en las empresas para identificar opciones concretas de optimización.</p> <p>Calculan la huella de carbono de productos, procesos y servicios evaluando las emisiones de CO2 dentro del ciclo de vida.</p> <p>Estudian los procedimientos, consumo, vertimiento y reúso de agua de procesos productivos, para proponer soluciones tecnológicas de uso eficiente y mejores prácticas para la gestión del ahorro.</p> <p>Analizan el consumo eléctrico y de combustibles a lo largo del proceso productivo y le plantean propuestas de optimización, desarrollo y aplicación de tecnologías energéticas, reduciendo el impacto en Cambio Climático. Apoyan la implementación de una estrategia con enfoque restaurativo (Economía circular).</p>
Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES)	Orienta al sector empresarial en la implementación de prácticas que permitan el equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y ambientales para favorecer el Desarrollo Sostenible en Colombia.
Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)	<p>Ofrece Soluciones agroclimáticas a través de tecnología e investigación</p> <p>Fortalece los sistemas productivos e investigativos del sector agropecuario, siendo una herramienta de apoyo en la toma de decisiones para productores, extensionistas, asistentes técnicos agropecuarios y comunidad académica, investigación, desarrollo e innovación en el sector agropecuario colombiano.</p>
Colciencias	Promueve las políticas públicas para fomentar el conocimiento, Tecnología e Innovación (CT+I) en Colombia. Desarrolla políticas de fomento a la producción de conocimientos, construye capacidades para CT+I.
Instituto patrimonio y diversidad	Ejecuta políticas, planes y proyectos para el ejercicio de los derechos patrimoniales y culturales de los habitantes de Bogotá. Además, protege, interviene, investiga, promociona y divulga el Patrimonio Cultural Material e Inmaterial.
Instituto Humboldt	<p>Promueve, coordina y realiza investigaciones que contribuyen al conocimiento, la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, como un factor de desarrollo y bienestar de la población colombiana.</p> <p>Entre sus líneas de trabajo se incluye: Bosques y Ecosistemas Estratégicos, que promueve la generación de conocimiento sobre la biodiversidad, la dinámica y el funcionamiento de ecosistemas poco estudiados en Colombia.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en información consultada por Internet

4.6.2. Medios de comunicación

Los medios de comunicación conforman una fuerza capaz de propulsar el cambio hacia la sostenibilidad, por su facultad de informar, sensibilizar y fomentar comportamientos y acciones para cuidar y desarrollar el medio ambiente. En la siguiente tabla se relaciona la base de medios de comunicación identificados:

Tabla 7, Medios de Comunicación Revisados

Entidad	Líneas de acción
Agronet	Red de información y comunicación del sector Agropecuario Colombiano
Ecoticias	Notas comunicación medioambiental, (España)
El mal pensante	Trabaja de la mano con una amplia y diversa red de aliados con el fin de llevar a cabo nuestros proyectos y apoyar las diversas actividades que ellos realizan (Argos, Avianca, Claro, CMS + GMP, Protección, Unodot)
Revista Mprende	Con la intención de visibilizar a quienes protagonizan los cambios en el país, esta revista es un laboratorio donde se gestan productos y servicios dinamizadores del ecosistema. En 2012 se funda para hablar de emprendimiento, con historias que impactan la realidad de cientos de miles de personas. (gobierno)
Las notas verdes	Revista Negocios sustentables (México)
Semana sostenible	Semana Sostenible, en una publicación desde junio de 2010 acoge las mejores historias sobre responsabilidad social empresarial, medio ambiente, consumo responsable, impacto social y creación de negocios sostenibles. Su periodicidad inicial fue anual, después bianual y, actualmente, es trimestral, con circulación independiente y suscripción propia.

Fuente: Elaboración propia basada en información consultada por Internet

4.6.3. Emprendimientos Verdes

Se consolidan como entidades que viabilizan el desarrollo de proyectos de emprendimiento con conciencia ambiental y social. Se comportan como vehículos que comunican inversores con emprendedores con el fin de materializar proyectos en mercados verdes. Estos actores incluyen en su operación, alianzas con instituciones de reconocimiento

mundial en temática medio ambientales, incluyen en su modelo de negocio el uso de Plataformas tecnológicas para agilizar el financiamiento y manejan estrategias de marketing digital a nivel mundial.

Tabla 8, Principales Entidades de Emprendimiento Verde

Entidad	Alcance
AISO Academia de la innovación para la sostenibilidad	Generar conocimiento y educar a las personas y organizaciones en el campo de la sostenibilidad. Capacitar y asesorar a los emprendedores, empresas y a los profesionales para identificar, planificar, ejecutar de manera exitosa negocios sostenibles en el sector medioambiental.
Fundación Bavaria	Velar por la preservación del medioambiente, el desarrollo sostenible de las comunidades y con todas las personas y empresas que participan en los procesos de Bavaria, enfoca sus programas en dos pilares estratégicos: “Emprendimiento” y “Mejoramiento de la calidad de vida en Comunidades Vulnerables y la Cadena de Valor de Bavaria”, que incluye la población ubicada alrededor de las plantas de producción de la Empresa y se alinea con la inclusión económica y de género.
Ideame	Ideame es la plataforma de Crowdfunding, programa de financiamiento colectivo para emprendedores sustentables, con más experiencia en Latinoamérica, a través de la cual emprendedores y artistas de la región difunden, financian y concretan sus proyectos gracias al apoyo de una comunidad online activa y comprometida.
Impat HUB Bogotá	Ecosistema de innovación social, busca generar y habilitar espacios de colaboración, coworking, eventos de fortalecimiento y capacitaciones donde emprendedores e innovadores sociales pueden desarrollar y hacer crecer esos proyectos que generan y fortalecen la sociedad en la que queremos vivir. El PNUD y el impact hub unen fuerzas para poner en marcha la plataforma #accelerate2030 destinado a apoyar y promover los más prometedores emprendimientos sociales cuyo objetivo esté enfocado en la consecución de alguno de los Objetivos De Desarrollo Sostenible (ODS).
Socialab	Investigan y visibilizan problemáticas que afectan a una comunidad, a una región o al mundo, para luego, de la mano de organizaciones, convertirlas en Desafíos; haciendo un llamado a las miles de mentes creativas, con talentos y conocimientos diversos, que hacen parte de su plataforma global de innovación abierta, para que propongan ideas que podrían acabar o mitigar los efectos de dicha problemática, y que, además, tengan el potencial de convertirse en empresas, que generen a su vez nuevas oportunidades, tanto para el mundo, como para las mismas organizaciones que los apoyan

Fuente: Elaboración propia basada en información consultada por Internet

De los actores mixtos, se identifican tres atributos de valor relevantes en el estudio de demanda de servicios para la fundación Natura. El primero está relacionado con las entidades de investigación y desarrollo, quienes al gozar de reconocimiento como expertos técnicos en las diferentes temáticas ambientales, se convierten en referentes de conocimiento que respaldados por una buena imagen reputacional, adquieren un notable poder de Autoridad en el tema tanto para el desarrollo de políticas ambientales como para la prestación de servicios aprovechando el contacto directo con el sector empresarial; lo que se deduce en un *rol de Autoridad y vehículo directo con el sector productivo, condición idónea para consolidar alianzas estratégicas que potencialicen la demanda nacional de servicios de la fundación Natura*.

El análisis de los actores mixtos arroja como segundo atributo, el impacto derivado de los medios de comunicación, quienes, por su naturaleza comunicativa, cuentan con la capacidad de posicionar un producto, servicio o tendencia a través de mecanismos de sensibilización de los públicos objetivos que manejan, logrando defensores o detractores de estos. Esta facultad representa un *rol influenciador con el que se pueden establecer acuerdos para que sean quienes cuenten la historia que la fundación Natura quiera dar a conocer*.

El tercer atributo se deduce de las entidades de emprendimientos verdes, las cuales se enfocan en la movilización de recursos sean propios o de terceros, actuando como redes de conexión entre patrocinadores, soluciones sostenibles y beneficiarios. Esta simbiosis funciona por medio de tecnología, aprovechada a través del manejo de información en masa. Bajo este análisis se rescata el *rol vinculante de estas entidades, que desarrollan estrategias robustas de marketing digital a nivel mundial, logran alianzas con instituciones reconocidas y actúan como plataformas de financiamiento. Para la fundación natura este atributo puede representar el medio por el cual iniciar una estrategia de marketing digital participando como “solucionador” o “patrocinador de soluciones” en este tipo de plataformas de emprendimientos*.

4.7. Organizaciones no gubernamentales

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) han tenido y tienen un importante papel en la protección del medio ambiente, en la educación ambiental y en la conservación

de la biodiversidad. Muchas de estas entidades son responsables de implementar proyectos ambientales apoyando comunidades y gobiernos locales en labores de protección de biodiversidad y ecosistemas de flora y fauna.

Tabla 9, Principales ONG Ambiental en Colombia

Entidad	Alcance
ADA Colombia	Brindan asesorías en convivencia con animales y maltrato animal, educación en tenencia responsable de animales, adopción de animales.
Afecolombia.org	Buscan fomentar una visión colectiva de región, Impacto sostenible, desarrollo de comunidades vulnerables, calidad de vida, ir más allá de las áreas de trabajo y territorios de las fundaciones.
Al verde vivo	Es una empresa dedicada a la prestación de servicios ambientales, enfocada en Paramos, ecosistemas, agua y bosques.
Conservación Internacional (CI)	Trabajan con las comunidades apoyándolas en el desarrollo de proyectos sostenibles, resilientes y amigables con el medio ambiente.
Corporación Ambiental Empresarial (CAEM)	Corporación Ambiental Empresarial. Canales de ventas virtuales de Hojas Verdes que son para servicios exequiales, mitigación del carbono negro, distritos térmicos, calculo huella de carbono, cálculo de huella hídrica, asistencia técnica y acompañamiento a negocios verdes con la CAR en unidades productivas agrícola y ganadero, aplicación de Gestión del riesgo Ambiental de la jurisdicción de la CAR.
Corporación CDA	Corporación para el desarrollo sostenible del norte y centro amazónico. Estructurar e implementar políticas, planes, programas y proyectos que propendan por la conservación, protección y recuperación del ambiente y recursos naturales renovables, concomitante con su función de autoridad ambiental.
Ecologistas en acción	Realiza campañas de sensibilización, denuncias públicas o legales contra aquellas actuaciones que dañan el medio ambiente, a la vez que elabora alternativas concretas y viables en cada uno de los ámbitos en los que desarrolla su actividad.

Ecología Verde	Es una web de ecología y medio ambiente especializada en ofrecer respuestas sobre dudas comunes en esta temática para que, así, descubrir cómo tener un estilo de vida más eco friendly y saber cómo ayudar a mejorar el futuro del planeta.
Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez	Es un fondo privado colombiano que diseña y ejecuta en programas y proyectos para la conservación de la biodiversidad, el desarrollo rural sostenible y la promoción de niñez, de la mano de la sociedad civil.
Fundación conserva	Busca involucrar a las comunidades en los planes de conocimiento, uso y conservación de la biodiversidad de los ecosistemas de Colombia.
Fundación GAIA Amazonas	Acompañan a las comunidades indígenas del noreste del bioma amazónico en la construcción de estrategias ambientales y culturales basadas en su conocimiento tradicional
Fundación OMACHA	Crean estrategias para garantizar la conservación y el uso sostenible de ecosistemas y especies acuáticas y terrestres
Programa Colombia (WWF)	WWF trabaja por un planeta vivo, y su misión es detener la degradación del ambiente natural de la Tierra y construir un futuro en el que el ser humano viva en armonía con la naturaleza: a) Conservando la diversidad biológica mundial, b) Asegurando que el uso de los recursos naturales renovables sea sostenible, c) Promoviendo la reducción de la contaminación y del consumo desmedido.
Patrimonio Natural. Fondo para la Biodiversidad y Áreas Protegidas	El Fondo invierte estratégicamente en la conservación y protección del patrimonio natural y de los servicios a los ecosistemas que estos prestan (agua, aire, alimento, biodiversidad de flora y fauna y paisajes, entre otros) diseñando e implementando mecanismos financieros, ejecuta y administra programas y proyectos cimentados en la salvaguarda del paisaje natural, cultural y étnico de nuestro país.
Tropenbos International	TBI en Colombia trabaja por el manejo sostenible, la preservación y restauración del paisaje de Solano con especial atención a los aspectos culturales, sociales y económicos de los grupos indígenas, campesinos, mujeres y jóvenes.

Asociación Ambiente Sociedad y	Busca generar cambios positivos en la regulación, las políticas, la toma de decisiones y las prácticas en asuntos ambientales. Para ello, promueve la aplicación plena de los derechos de participación y acceso a la información de la sociedad civil y la transparencia de las entidades públicas y privadas y trabaja con comunidades afectadas y con grupos de jóvenes y mujeres.
Colombia Reserva de Vida	Preservación y recuperación participativa de los páramos colombianos, fomentando e integrando espacios de investigación científica, desarrollo humano sostenible, responsabilidad social, educación ambiental, cultural y antropológica y de esparcimiento recreativo. Comprometidos con el desarrollo social de la región y la generación de conciencia ambiental a través de la implementación de prácticas productivas sostenibles.

Fuente: Elaboración propia basada en información consultada por Internet

4.8. Innovación en negocios verdes

Las anteriores tendencias medioambientales identificadas en los diferentes actores mencionados, impacta e influyen en los mercados Nacionales de tal manera que generan desarrollo hacia la potencialización de innovación tecnológica y cambios en todo nivel, así como las posibles reformas normativas y políticas que permiten la generación, reinversión y estructuración de nuevos negocios en las diferentes ofertas de bienes y servicios. Ante la evidente necesidad y transformación en cuanto a la perspectiva del consumidor y su concientización con el medio ambiente, así como las necesidades latentes en cuanto niveles de contaminación y afectación ambiental, los cambios son importantes y no se hacen esperar. Las principales tendencias en innovación que encontradas se relacionan a continuación:

Tabla 10, Tendencias en innovación

Tendencia Medioambiental	Implicaciones clave
Agua	Utilización eficiente del agua en nuevos mercados
	Escasez del agua – Calculo de Huella Hídrica
	Acceso limitado en algunas regiones que causa conflictos

	Costos elevados de agua
	Demanda de sistemas de control de contaminación del agua
	Normatividad estricta frente al tema de calidad del agua
	Incremento en atención hospitalaria por aguas contaminadas.
	Expansión urbana - nuevos mercados
	Deterioro de los ecosistemas y restricción en uso de recursos de la tierra
Tierra	Mayor protección de diferentes organismos de los recursos naturales en deterioro
	Monitoreo de los Ecosistemas
	Restauración de las zonas deterioradas
	Gestión del territorio frente a la variabilidad climática y el cambio climático
	Tendencia por la reforestación
	Los efectos del cambio climático en los servicios de polinización
	Productos que tengan el mínimo aporte de carbono
	Pagos por servicios ambientales y mercados de carbono
	Incremento de precios en la canasta familiar
Aire	Incremento de gases efecto invernadero que incide en cadenas de suministro
	Medio ambiente sano y derechos humanos
	Obtención de créditos de carbono con base en proyectos y estrategias de mitigación
	captación de Emisiones de GEI (Carbono azul)
	incremento en costos de energía
	Cambios en tecnología del transporte
	Mayor regulación frente a la reducción de impactos a los ecosistemas y biodiversidad
	Manejo forestal sostenible

Biodiversidad	Establecer el estado y salud de los ecosistemas
	Bancos de Hábitat: Mecanismo para la implementación de compensaciones bióticas
	Programa de Conservación comunitaria
	Disminución de bosques y humedales
	Inclusión de campañas sostenibles en las organizaciones
	Reducción de la dependencia de combustibles fósiles
Educación Ambiental	Capacitación presencial y virtual de diferentes temas medioambientales
	Gestión Ambiental
	Conferencias (Cambio climático, biodiversidad, bosques, agua)
Gobernanza	Inclusión y participación para la toma de decisiones hacia la sostenibilidad y viabilidad de los sistemas socio ecológico.
	Sectores productivos comprometidos con el desarrollo sostenible
	Incidencia en política y en otros espacios de decisión
	Oportunidades en economía circular en desechos electrónicos
Desechos	Consumidores más conscientes en la economía circular
	Reputación de las empresas hacia la cultura verde

Fuente. Adaptado de la ONU. (2020)

5. Marco institucional

La Fundación Natura es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro creada en 1984 con la misión de conservar y recuperar la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos en paisajes naturales e intervenidos, para promover territorios resilientes a los cambios ambientales a través de soluciones a los retos del desarrollo basadas en la naturaleza.

El trabajo comprometido de la Fundación Natura tiene una cobertura en la mayor parte del territorio Nacional Colombiano, generando alto impacto en estudios de base que dan paso a la creación y conservación de áreas protegidas donde existe un alto grado de diversidad biológica, abarcando “desde el parque Nacional de Utría, en la costa norte del pacífico colombiano, pasando por la Reserva Biológica Carpanta en Cundinamarca, el Santuario de Fauna y Flora Guanentá – Alto Río Fonce en Santander, la Reserva Biológica Cachalú y la Reserva Biológica Encenillo, desarrollando programas de conservación en los Parques Nacionales Chingaza en Cundinamarca, La Paya en el Putumayo y Cahuinarí en la Amazonía” (Natura.org, 2020).

Ultimadamente, la Fundación con el ánimo de dar mayor amplitud a su enfoque de conservación, ha incorporado y desarrollado estrategias e incluido conceptos esenciales para cumplir con su misión, lo que le ha permitido ampliar su mercado y expansión tanto a nivel Nacional como Internacional. Así mismo, promueve la participación en y para las comunidades de injerencia con el firme propósito de la Conservación de la biodiversidad en apoyo, reconocimiento y cooperación de los sectores tanto públicos como privados que se involucren en los diferentes procesos y a su vez mantener una visión integradora.

5.1. Misión

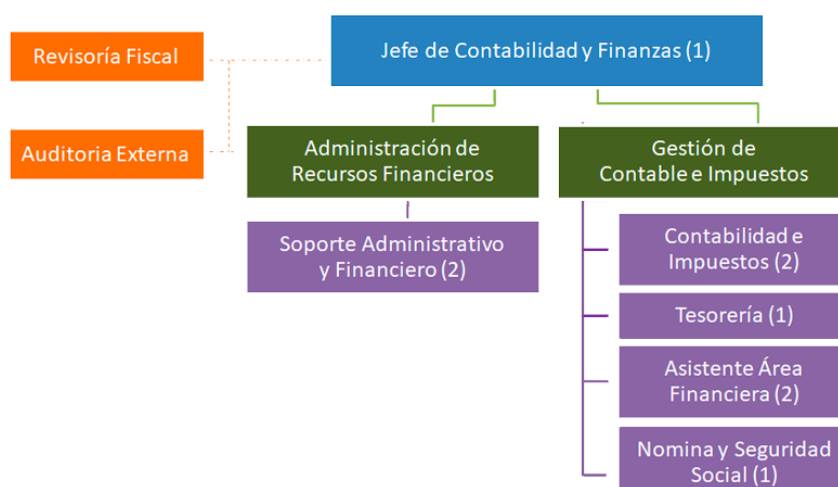
La Fundación Natura es una organización de la sociedad civil dedicada a la conservación, uso y manejo de la biodiversidad para generar beneficio social, económico y ambiental, en el marco del desarrollo humano sostenible.

5.2. Visión

Al 2020, Fundación Natura será líder nacional en conservación y uso sostenible de la biodiversidad y será reconocida internacionalmente por sus aportes a través de procesos participativos e innovadores, en los que se logre el equilibrio entre desarrollo y conservación. Además de ser referente ante el Gobierno y la sociedad civil en procesos relacionados con conservación y uso sostenible de la biodiversidad.

5.3. Estructura Organizacional

Ilustración 5: Estructura Fundación Natura



Fuente. Natura.org, 2020

5.4. Posición Actual del mercado de la Fundación Natura

“La Fundación Natura, como organización ambiental no gubernamental colombiana, enfrenta importantes retos y responsabilidades para contribuir a la gestión integral de la biodiversidad, los ecosistemas y los beneficios que prestan a la sociedad. Como nunca, se evidencia —con datos, tendencias y modelos científicos, así como a partir de otros

sistemas de conocimiento— que la degradación ambiental ha llevado al planeta a límites de inseguridad climática, ecológica y social, con riesgos para los ecosistemas y el bienestar de las comunidades que dependen de ellos.” (Natura.org, 2019)

Dicho esto, siendo la Fundación Natura un importante competidor y líder a nivel nacional frente a temas estratégicos en lo que concierne a Medio Ambiente; ha marcado un hito en Colombia, con 37 años en el mercado, y se ha consolidado como la organización ambiental de mayor credibilidad en el país, contando con un capital humano de excelente capacidad lo que le permite proyectarse a largo plazo. Su adaptabilidad al cambio hace de Fundación Natura, esté a la vanguardia, incluso un paso más adelante en cuanto a la conservación de la naturaleza se refiere y a su vez, involucrar aspectos tan importantes vistos como la dinámica social y sectorial del desarrollo sostenible. (Natura.org, 2019).

Por su parte, dentro de los aspectos que más se destacan de la Fundación Natura y que se hallan identificados en siete ejes de acción son: “Estrategias de conservación y restauración de la biodiversidad y sus beneficios para la sociedad; Gobernanza inclusiva, participativa e informada para la toma de decisiones hacia la sostenibilidad y viabilidad de los sistemas socio ecológicos; Medio ambiente sano y derechos humanos; Incidencia en política y en otros espacios de decisión; Sectores productivos comprometidos con el desarrollo sostenible; Gestión del territorio frente a la variabilidad climática y el cambio climático; y Comunicación, conocimiento y educación ambiental.” (Natura.org, 2019). Entorno a estos ejes, Fundación Natura desarrolla acciones integrales en los territorios en relación con la naturaleza y los sectores productivos con el fin de lograr un alcance en la ruta de sostenibilidad.

6. Diseño metodológico

El presente estudio se ha realizado de tipo exploratorio, utilizando una metodología de tipo cuantitativo donde se “distingue por la presencia de números con una naturaleza descriptiva que consiste en la revisión de un fenómeno a partir de una descripción de datos y hechos que nos facilitará entender algunas casusas asociadas al problema” (Sampieri, 2018), mediante la recolección de los datos que fue realizada a través de investigación exploratoria mediante Buscadores de Google, herramientas asociadas a data organizacional e información de fuentes de datos en portales determinados tanto públicos como privados, cuyo tratamiento posterior fue clasificatorio y determinante, analizando inicialmente factores como servicios ofrecidos, clasificados de manera comparativa frente a los servicios y ejes temáticos manejados por la Fundación Natura dentro de su Planeación Estratégica.

6.1. Universo

Empresas privadas, Negocios Verdes, ONG, con presencia Nacional e internacional que ofrecen servicios de Gestión Ambiental Integral.

6.2. Muestra

Considerando la poca accesibilidad a la información dada la complejidad de lograr información de relevancia de las diferentes organizaciones analizadas, la muestra queda constituida por 36 empresas con presencia en Colombia que ofrecen servicios de gestión ambiental Integral.

6.3. Tipo de Muestreo

El método de selección de la muestra fue por muestreo no probabilístico, de tipo intencional o por conveniencia.

7. Diagnóstico organizacional

Derivado del análisis de datos secundarios, se llevó a cabo una exploración de la información de actores para identificar cuáles tenían el potencial de ofrecer servicios relacionados con la gestión ambiental integral de manera que pudieran ser catalogados como potenciales competidores de la fundación Natura. Se identificaron treinta y seis (36) potenciales competidores, entendidos como entidades legalmente constituidas con capacidad de ofrecer servicios de carácter sostenible. A continuación, se relacionan las empresas.

Tabla 8, Potencial de empresas competidoras identificadas

EMPRESAS POTENCIALES COMPETIDORAS	
• TERRASOS	• NATGEO
• ENTROPIKA	• FUNDACIÓN RED DE ARBOLES
• PROCAT	• INSTITUTO DE VIDA SALVAJE
• ESFERAS VIVAS	• FCDS CONSERVACIÓN Y DESARROLLO
• ECODESINGENIERIA	• FUNDACIÓN OMACHA
• FUNDACION CONVIDA	• BIOFIX
• WWF COLOMBIA	• FONDO ACCCIÓN
• FUNDACION COLOMBIA BIODIVERSA	• WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY (WCS)
• FUNDACION COLOMBIA VERDE Y LIMPIA	• BQS
• CORPORACION BIOPARQUE	• THE NATURE CONCERNANCY (TNC)
• CORPORACION MAS BOSQUES	• E - QUAL - CONSULTORIA Y SERVICIOS AMBIENTALES
• OMEGA Y ASOCIADOS	• INGEPROL
• FUNDACION PARA LA INVESTIGACION Y EL MANEJO DE LOS RECURSOS HIDROBIOLOGICOS DE LA REGION CARIBE	• GAIA SERVICIOS AMBIENTALES SAS

• CORPORACION PRESERVAR	• ECOLOGIC SAS
• CONSERVATION FOUNDATION COLOMBIA	INTERNATIONAL • SOUTH POLE COLOMBIA
• CORPORACION EMPRESARIAL	AMBIENTAL • MASBOSQUES BANCO2
• LA FUNDACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN Y EL SOSTENIBLE (FCDS)	PARA LA • FUNDACION CATARUBEN
• FUNDACIÓN AL VERDE VIVO	• CONSERVACION INTERNACIONAL

Fuente: Elaboración propia con base en datos secundarios recolectados

Como mecanismo de evaluación para caracterizar a cada una de las empresas, se realizó el levantamiento de información que permitiera identificar los potenciales competidores y a través de la consolidación de información estándar, enmarcada bajo 9 variables críticas, establecer un mecanismo de valoración objetivo que se pudiese aplicar. Para ello se dio uso a la herramienta de Matriz de Perfil Competitivo, sobre la cual se registró la información identificada de cada empresa para someterla a valoración y a partir del análisis de resultados poder establecer la posición estratégica de la Fundación Natura.

Tabla 11, Matriz Perfil Competitivo, variables Críticas elegidas

Matriz perfil competitivo	
Factores Críticos para el Éxito	Peso
Oferta Comercial Variada	0,10
Capacidad financiera	0,10
Innovación	0,12
Calidad de los servicios	0,12
Lealtad del cliente	0,10
Expansión Global	0,10
Estrategia Digital	0,10
Experiencia	0,11
Calificación del personal	0,15
TOTAL	1.00

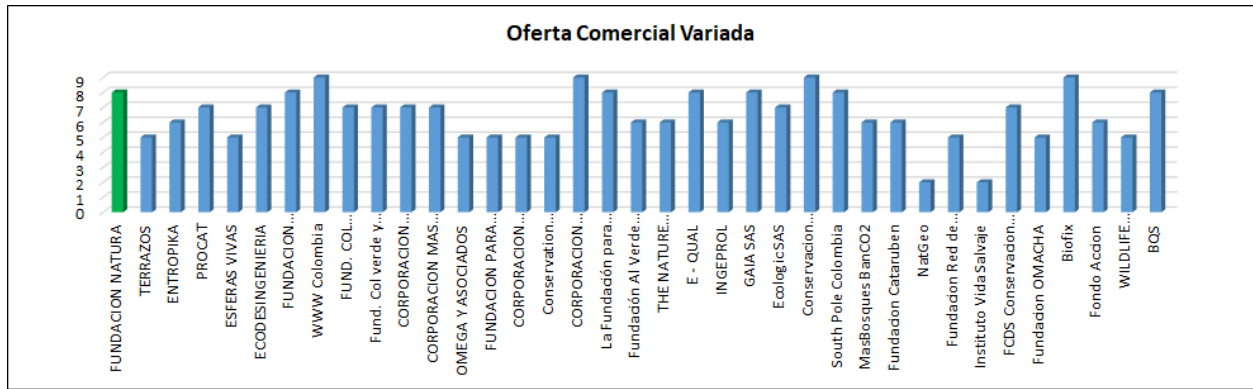
Fuente, Elaboración propia

En tal sentido y teniendo en cuenta que la Matriz de Perfil Competitivo incluye el análisis de factores tanto Internos como Externos, se establecieron 9 factores críticos de éxito; es importante acotar que los "Factores claves del éxito, son todas aquellas características o atributos que el producto o servicio tienen que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra" (Vásquez, O. 2002), en este caso y específicamente para los servicios asociados a la Gestión Ambiental relacionado a las actividades propias de la Fundación, los factores críticos de la Matriz de Perfil Competitivo –MPC-, se asocian propiamente a la industria ambiental. A su vez como criterio de ponderación de los factores se tuvo en cuenta como análisis dentro del mercado, para esto se asignó un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1,0 (alta importancia), indicando cada peso, la importancia de manera gradual, que tiene dentro de la industria, a criterio de los autores. De igual forma, se procedió a asignar una calificación que en este caso se tomó como escala de 1 a 10 para cada factor de acuerdo con el rendimiento tanto de Fundación Natura como de sus competidores en el mercado, evidenciada a través de información secundaria analizada en sus informes de sostenibilidad e informes alternos encontrados en la investigación exploratoria.

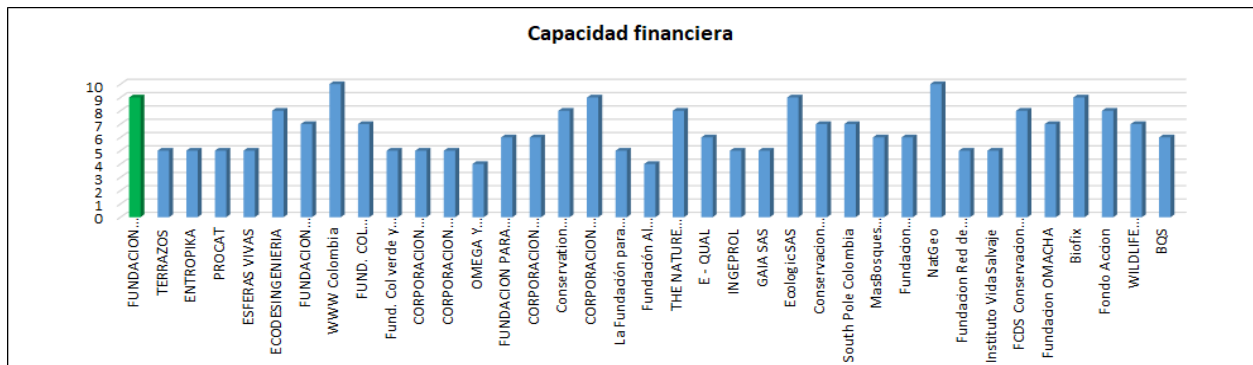
A consecuencia del producto entre el peso y la calificación, resulta una calificación ponderada que nos permitirá identificar la posición competitiva en el mercado a través de Benchmarking realizado con los datos exploratorios evaluados y así conocer los principales competidores de la Fundación Natura.

7.1. Procesamiento estadístico de datos

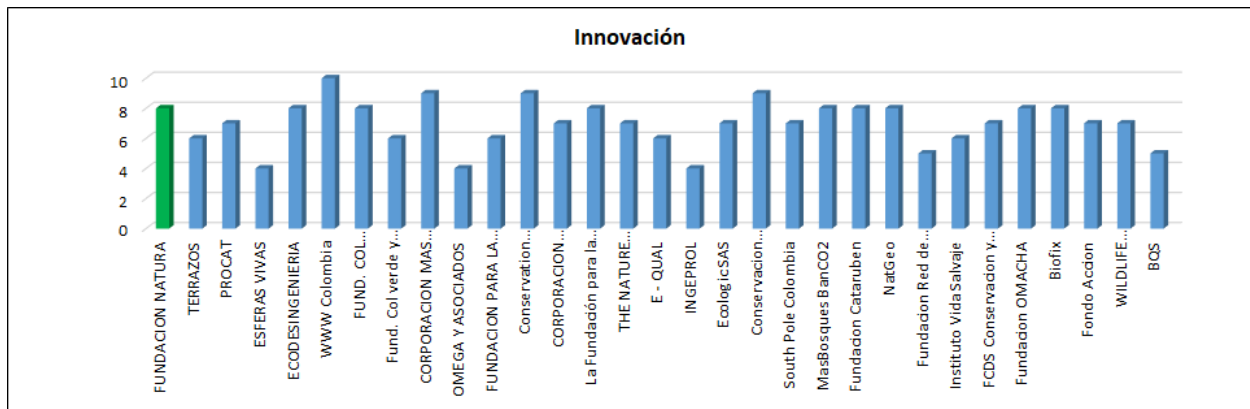
Con base en los resultados obtenidos de la Matriz de perfil competitivo – MPC, (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), se presentan las siguientes graficas donde indican como esta Natura frente a las demás empresas en cuanto a los factores críticos evaluados:

Ilustración 6, Criterio oferta comercial variada MPC


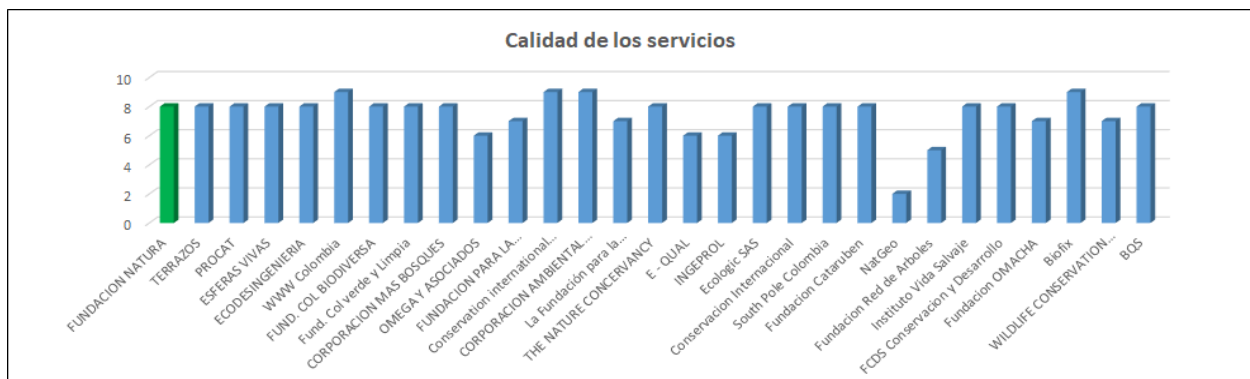
Fuente: Elaboración propia análisis de resultados

Ilustración 7, Criterio Capacidad financiera MPC


Fuente: Elaboración propia análisis de resultados

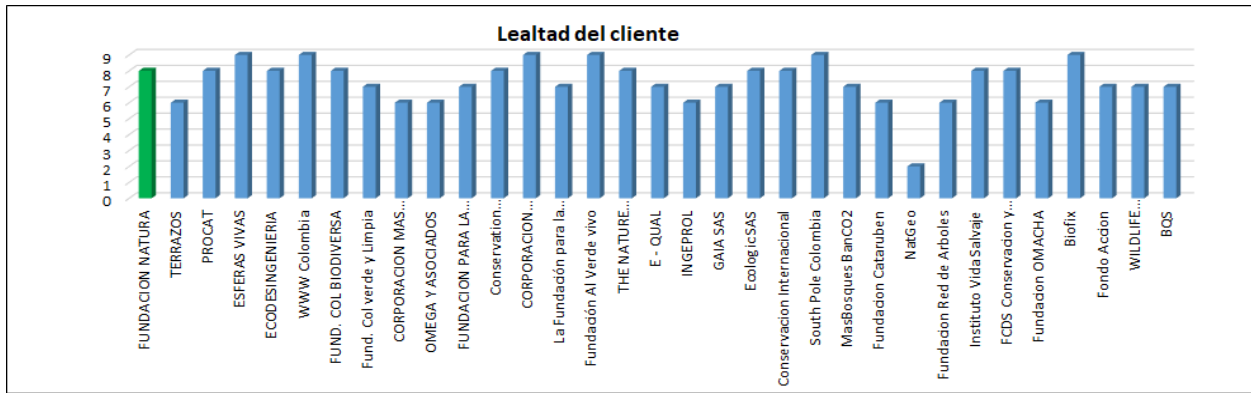
Ilustración 8, Criterio Innovación MPC


Fuente: Elaboración propia análisis de resultados

Ilustración 9, Criterio Calidad de Servicios


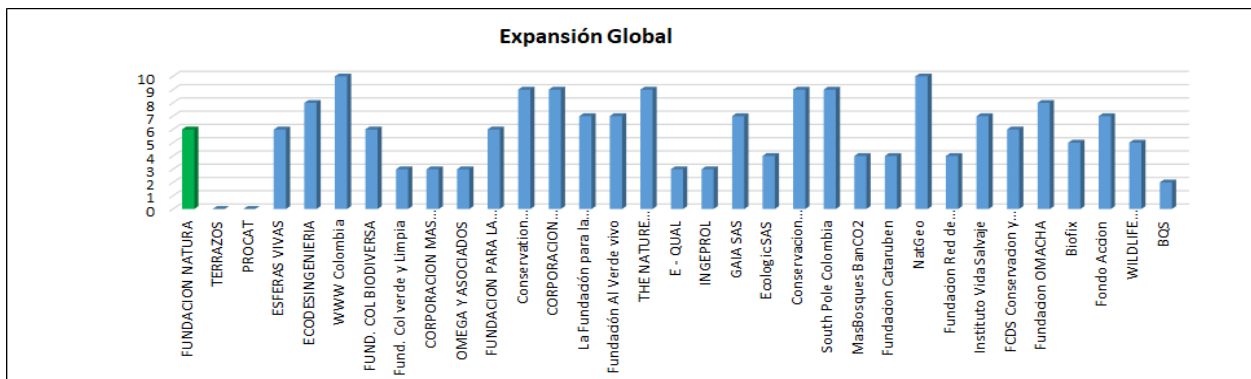
Fuente: Elaboración propia análisis de resultados

Ilustración 10, Criterio Lealtad del Cliente MPC



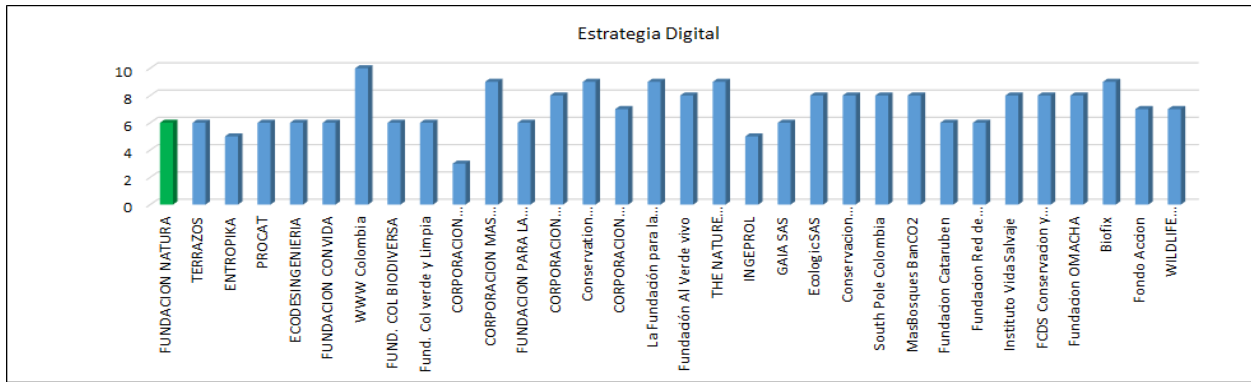
Fuente: Elaboración propia análisis de resultados

Ilustración 11, Criterio Expansión Global MPC



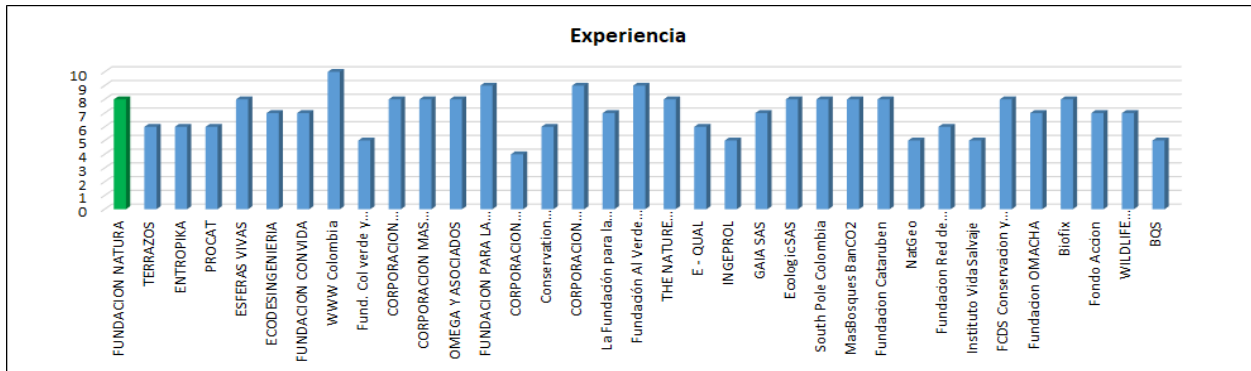
Fuente: Elaboración propia análisis de resultados

Ilustración 12, Criterio Estrategia Digital MPC



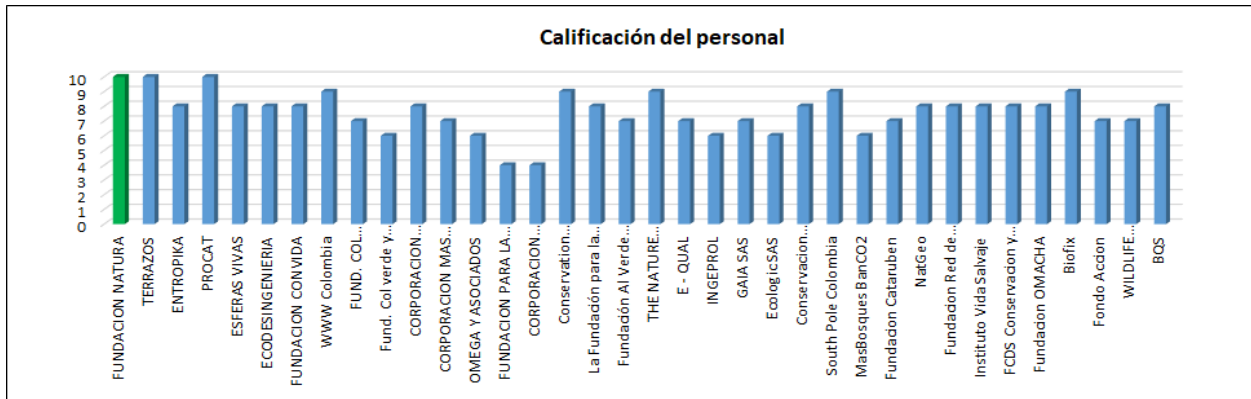
Fuente: Elaboración propia análisis de resultados

Ilustración 13, Criterio Experiencia MPC



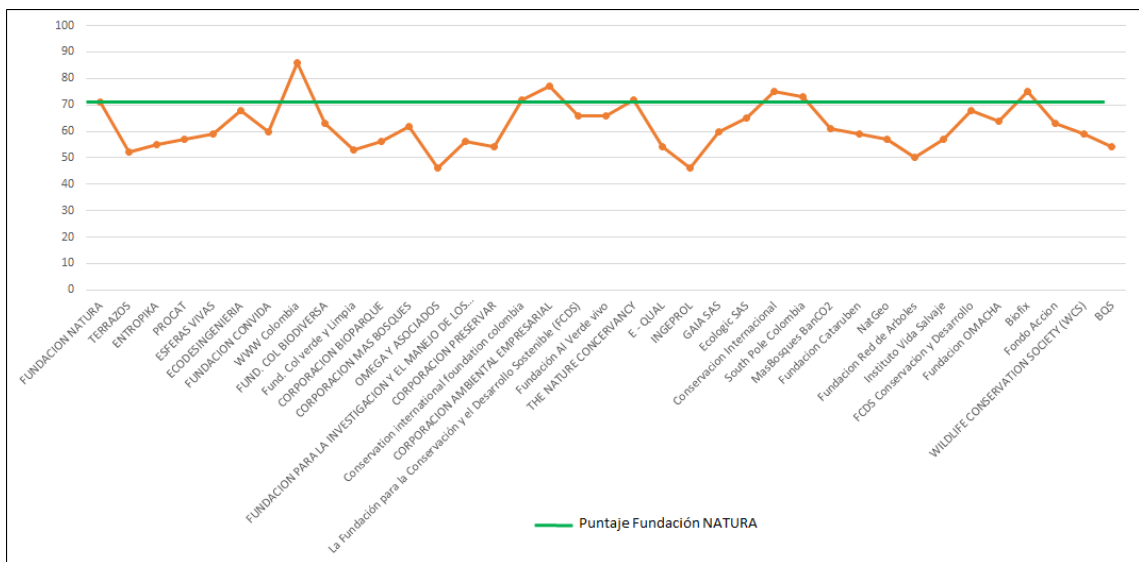
Fuente: Elaboración propia análisis de resultados

Ilustración 14, Criterio Calificación del personal MPC



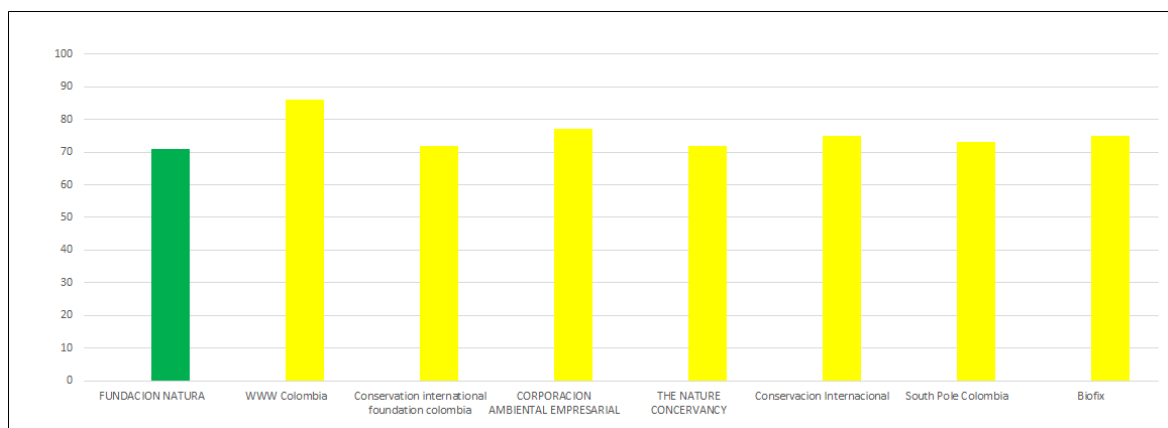
Fuente: Elaboración propia análisis de resultados

Ilustración 15, Comparativo Fundación NATURA con las empresas evaluadas



Fuente: elaboración Propia derivada de análisis competitivo

Ilustración 16, Empresas con calificación mayor a Fundación NATURA



Fuente: elaboración Propia derivada de análisis competitivo

7.2. Análisis de datos estadísticos

Como resultado de la interpretación de la información obtenida en el numeral anterior, se seleccionaron las empresas que obtuvieron las calificaciones más altas, entendidas como aquellas cuyos resultados derivados del análisis del perfil competitivo, eran igual a superior al obtenido por la fundación Natura.

Ilustración 17, Matriz Perfil competitivo, mejores calificaciones

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		FUNDACION NATURA	WWW Colombia	Conservation international foundation colombia	CORPORACION AMBIENTAL EMPRESARIAL	THE NATURE CONSERVANCY	Conservacion Internacional	South Pole Colombia	Biofix
Factores Críticos Éxito	Peso	Calif. Pond	Calf. Pond	Calf. Pond	Calf. Pond	Calf. Pond	Calf. Pond	Calf. Pond	Calf. Pond
Oferta Comercial Variada	0,1	0,8	0,9	0,5	0,9	0,6	0,9	0,8	0,9
Capacidad financiera	0,1	0,9	1	0,8	0,9	0,8	0,7	0,7	0,9
Innovación	0,12	0,96	1,2	1,08	0,84	0,84	1,08	0,84	0,96
Calidad de los servicios	0,12	0,96	1,08	1,08	1,08	0,96	0,96	0,96	1,08
Lealtad del cliente	0,1	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9
Expansión Global	0,1	0,6	1	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,5
Estrategia Digital	0,1	0,6	1	0,9	0,7	0,9	0,8	0,8	0,9
Experiencia	0,11	0,88	1,1	0,66	0,99	0,88	0,99	0,88	0,88
Cualificación del personal	0,15	1,5	1,35	1,35	1,35	1,35	1,2	1,35	1,35
TOTAL	1	8	9,53	8,07	8,56	8,03	8,33	8,13	8,37

Fuente: Elaboración propia resultados análisis

Bajo este criterio se identificaron 7 empresas con puntaje igual o superior al puntaje de la Fundación Natura, estas fueron en su orden: 1) WWF Colombia; 2) Conservation International Foundation Colombia; 3) Corporación Ambiental Empresarial – CAEM; 4) The Nature Conservancy (TNC) 5) Conservacion Internacional, 6) South Pole Colombia; 7) Biofix. Como denominar se contemplan 5 empresas con presencia global y 2 empresas colombianas, Corporación Ambiental Empresarial – CAEM y Biofix.

Bajo este primer análisis se concluye que las empresas extranjeras respaldan su posición con un amplio marco de experiencia, más de 20 años, lo que sustenta en gran medida su capacidad competitiva y amplio conocimiento de la industria, evidenciado en su posición de liderazgo a nivel global en materia de sostenibilidad. La madurez y experiencia de éxito de estas empresas, les permite contar con una posición privilegiada frente a la disposición de recursos; cuentan con un sólido músculo financiero de inversión, una fuerte imagen de marca relacionada con prestigio y reconocimiento mundial y un despliegue tecnológico que representa una amplia brecha frente al desarrollo de estrategias digitales de marketing con cobertura global. En el caso de CAEM, su experiencia esta respalda a través de los 23 años de labor y más de 35 años como filial de la cámara de comercio de Bogotá, lo que le permite fortalecer sus capacidades en la temática ambiental y hace uso de alianzas con sectores productivos promoviendo la gestión ambiental en los territorios.

En este grupo inicial de análisis, se identifican 3 factores con calificaciones superiores en las 7 empresas analizadas, estos son en su orden: a) Cualificación de personal; b) Calidad de los servicios y c) experiencia. Se determina que estas variables se desarrollan en la industria de servicios ambientales bajo un nivel de “paridad competitiva”, sin que se dé ningún factor diferenciador percibido por el cliente como ventaja competitiva. De otra manera se puede interpretar que estos tres factores son variables que han evolucionado en la industria y son claramente conocidas por el cliente, es decir que no estaría dispuesto a negociar frente a una propuesta de servicios que no ofreciera como mínimo, un alto nivel de calificación de personal técnico, servicios de calidad y experiencia de la empresa. En este sentido la fundación natura parte de una posición favorable que viabiliza su poder de entrar a negociar con una oferta de servicios más amplia.

Tomando como base de análisis la totalidad de organizaciones evaluadas (36) en la matriz de perfil competitivo (Ver ANEXO A), se deduce que el 64% de los servicios ofrecidos

por la población de potenciales competidores analizados, se enfocan en 3 líneas de negocio de Natura: 1) *Sectores productivos comprometidos con el desarrollo sostenible*; 2) *Gobernanza inclusiva, participativa e informada para la toma de decisiones hacia la sostenibilidad y viabilidad de los sistemas socio ecológico*. 3) *Estrategias de conservación y restauración de la biodiversidad y sus beneficios para la sociedad*.

El 28% de empresas analizadas tienen presencia global lo que las convierte en potencial referente para la fundación Natura en lo relacionado a una estrategia digital efectiva de ámbito mundial. Frente al recurso humano base, se concluye que en promedio está compuesto por 15 personas, siendo 3 el número de empleados más pequeño registrado por una empresa y 38 el más alto, estas cifras no presentan variación frente a la composición de equipos de las empresas ya sean extranjeras o locales. Igualmente, en la ejecución de proyectos, la implicación es la misma para las empresas locales y las globales, ambos tipos de organizaciones requieren la consecución de personal técnico experto de acuerdo con el alcance definido en cada proyecto, manteniendo la paridad competitiva mencionada en el análisis de las empresas con mejores calificaciones. El reto que acompaña este factor se relaciona más con la disponibilidad del personal técnico, lo que implica contar con una amplia red de expertos con quienes trabajar de manera que permita tener una mayor cobertura y reconocimiento frente a los competidores.

Se identifican dentro del abanico de servicios analizados, una fracción de servicio no tan "generalizados" en el mercado con una baja oferta (inferior al 23% de la totalidad de servicios analizados). Estos son objeto de análisis para evaluar el potencial de oportunidad y aumentar la penetración en el mercado. Estos servicios se asocian con los siguientes ejes temáticos: 1) Medio ambiente sano y derechos humanos; 2) Incidencia en política y en otros espacios de decisión; 3) Gestión del territorio frente a la variabilidad climática y el cambio climático.

7.3. Resultado del análisis

Derivado del análisis del perfil competitivo, se concluye que existe para la Fundación Natura posee un potencial de exploración de su portafolio actual de servicios, sobre los cuales debe desarrollar estrategias que incluyan componentes innovadores de acuerdo con los resultados evidenciados en el análisis de información secundaria evaluada y

contextualizada en la presente investigación, donde a manera comparativa dentro del escenario Nacional se requiere y se pretende abarcar.

Dentro del análisis de servicios ofertados se identifican alternativas para analizar como posibles oportunidades de servicios que están siendo ofrecidos por los competidores lo que implica que existe un mercado demandante. A continuación, se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 12, Oportunidades de servicios

Oportunidades de servicios
Gestión de información: hábitat de regiones, ecología, climatología, estado y salud de ecosistemas
Creación de sistemas de soporte a la toma de decisiones
Inventarios y catálogos forestales y de Biodiversidad / Interventorías ambientales y forestales
Manejo y conservación de fauna silvestre e interacción entre especies para fortalecimiento de ecosistemas
Planeación socioambiental en actividades productivas (más allá de minería e hidrocarburos)
Capacitación / conferencias / intervenciones en territorio (siembra) / caminatas ecológicas / prácticas con fauna
Obtención de créditos de carbono con base en proyectos y estrategias de mitigación
Compensaciones e incentivos / mercados de carbono
Ciudades/ localidades: Saludables

Fuente: Elaboración propia, análisis de resultados exploratorios de fuentes secundarias

8. Plan de intervención

En consonancia con el anterior apartado y teniendo en cuenta el componente innovador que le pueda permitir a la Fundación Natura explorar nuevas alternativas tanto de servicios como de capacidades, a continuación, se propone como complementación al Plan Estratégico el componente de innovación teniendo en cuenta la estructura, objetivos,

estratégicas políticas Nacionales como el Plan de Negocios Verdes y redes de innovación encontradas en el análisis de fuentes secundarias evaluadas en el presente documento.

Para el establecimiento del Plan Estratégico de Innovación propuesto hacemos uso de los objetivos ya definidos por la Fundación Natura en su Plan Estratégico, contemplando sus líneas de acción que permiten cumplir dichos objetivos en donde se incorporan estrategias que de ser implementadas permitirán ir más allá de la tendencia de mercado.

Tabla 13, Plan de Intervención por Objetivos

OBJETIVOS FUNDACION NATURA	Objetivo estratégico 1. Conservación y restauración de la biodiversidad, los beneficios que se derivan a la sociedad para la recuperación del vínculo de las personas con los territorios	
	LINEAS DE ACCION	EJE TEMATICO
	Conservación, manejo efectivo y uso sostenible de ambientes terrestres, de aguas interiores y marino-costeros en áreas naturales e intervenidas	Estrategias de conservación y restauración de la biodiversidad y sus beneficios para la sociedad
Restauración ecológica y recuperación del vínculo de las personas con el territorio		
PLAN DE INTERVENCION	PROYECTOS E INICIATIVAS - PROPUESTAS	
	<p><u>ECOLOGIA DEL CAMBIO GLOBAL Y MACROECOLOGIA</u></p> <p>En apoyo con Instituciones especializadas y la Academia, realizar proyectos de Laboratorio de Macroecología, ligado a ecología de las comunidades y modelos ecológicos aplicados, que contribuyan al reconocimiento de las especies en zonas trópicas, así como las amenaza antrópicas que puedan presentarse</p> <p>Unidad de negocio: Convenio interadministrativo, de cooperación o de fortalecimiento que permita consolidar fuentes documentadas en materia de investigación.</p> <p>Acción: Aproximaciones Científicas documentadas que fortalezcan los enfoques interdisciplinarios y sistémicos, basado en la participación y comunicación con los diferentes actores sociales hacia la búsqueda de alternativas de manejo de recursos y sistemas socioambientales más sustentables.</p>	

OBJETIVOS FUNDACION NATURA	Objetivo Estratégico 2. Sistemas de Gobernanza inclusiva, participativa e informada para la toma de decisiones sobre la biodiversidad los servicios ecosistémicos	
	LINEAS DE ACCION	EJE TEMATICO

	Fortalecimiento de sistemas de gobernanza locales	Gobernanza inclusiva, participativa e informada para la toma de decisiones hacia la sostenibilidad y viabilidad de los sistemas socioecológico
	Biodiversidad y servicios ecosistémicos para el acceso de las personas los derechos humanos	
	Incidencia en política pública y en otros espacios de toma de decisión	
PLAN DE INTERVENCIÓN	PROYECTOS E INICIATIVAS - PROPUESTAS	
	<p><u>PLANEACIÓN SOCIOAMBIENTAL EN NUEVAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS</u></p> <p>Fundación Natura viene adelantando la planeación socio ambiental en actividades mineras, de hidrocarburos, agropecuarias, pecuarias y de turismo. Sin embargo, puede incursionar en actividades que en este momento están necesitando la asesoría en planeación Socioambiental.</p> <p>Unidad de negocio: Realizar planes socioambientales para actividades como la construcción, al sector educativo y de fabricación de productos.</p> <p>Acción: Establecer un listado de Actividades productivas donde Fundación Natura con sus profesionales tengan mayor experiencia para la elaboración de los planes y ofrecer los servicios con el fin de dar cumplimiento a los requisitos normativos en cada actividad productiva.</p>	

OBJETIVOS FUNDACION NATURA	Objetivo Estratégico 2. Sistemas de Gobernanza inclusiva, participativa e informada para la toma de decisiones sobre la biodiversidad los servicios ecosistémicos	
	LINEAS DE ACCION	EJE TEMATICO
	Fortalecimiento de sistemas de gobernanza locales	Incidencia en política y en otros espacios de decisión
	Biodiversidad y servicios ecosistémicos para el acceso de las personas los derechos humanos	
Incidencia en política pública y en otros espacios de toma de decisión		
PLAN DE INTERVENCION	PROYECTOS E INICIATIVAS - PROPUESTAS	
	<p><u>BANCO DE HABITAT</u></p> <p>Bajo la Resolución 1051 del 5 de junio de 2017 donde se reglamenta los Bancos de Hábitat, se propone a Fundación Natura, establecer mecanismo de compensación frente a los impactos negativos causados por su actividad productiva, por medio terrenos en donde se agregan requerimientos de compensación y se implementan acciones de preservación, mejoramiento o restauración de ecosistemas para compensar impactos negativos sobre la biodiversidad.</p> <p>Unidad de negocio</p> <p>*Venta de cupos de compensación (cada uno se vende una vez durante el tiempo de vida útil del banco)</p> <p>*Cada Hectárea de sistema conservado es igual a 1 cupo</p> <p>Acciones</p> <p>* Contar con un predio o núcleos de predios con condiciones técnicas y jurídicas adecuadas para implementar compensaciones e inversiones ambientales.</p> <p>*Tener recursos que financien de manera anticipada su estructuración, establecimiento y operación, para ello se sugiere hacer alianzas con otras empresas o entidades financieras.</p> <p>*Diseñar una estructura financiera, jurídica y técnica, la cual será auditada por las entidades Ambientales de Colombia.</p>	

OBJETIVOS FUNDACION NATURA	Objetivo Estratégico 3. Desarrollo humano y sectorial con enfoque de sostenibilidad	
	LINEAS DE ACCION	EJE TEMATICO
	Línea de acción. Viabilidad social y ecológica en el desarrollo humano en las áreas rurales	Gestión del territorio frente a la variabilidad climática y el cambio climático
	Línea de acción. Sectores productivos comprometidos con el desarrollo sostenible	
	Línea de acción. Gestión del territorio frente a la variabilidad y el cambio climático -adaptación y mitigación	
Línea de acción. Ciudades Sostenibles		
PLAN DE INTERVENCION	PROYECTOS E INICIATIVAS - PROPUESTAS	
	<u>INTERVENTORÍAS AMBIENTALES Y FORESTALES</u>	
	<p>Supervisar contratos de áreas ambientales y forestales para garantizar la ejecución de los mismos bajo los requerimientos solicitados por la entidad contratante.</p> <p>Unidad de negocio : Valor de la Interventoría que está asociado a personal y experiencia de la empresa, y/o a un porcentaje del valor del contrato a supervisar. Acciones : Presentar propuestas en procesos licitatorios que emita entidades gubernamentales, mixtas o privadas donde soliciten experiencia en temas ambientales, forestales o de manejo frente a Biodiversidad</p>	
<u>SERVICIO GRATUITO DE MEDICIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO A EMPRESAS</u>		
<p>Servicio que se ofrece a cambio de la adopción de bosques.</p> <p>Unidad de negocio: Búsqueda de recursos para mantener grandes extensiones de siembra de árboles a cambio del cálculo de la huella de carbono de la empresa. Adicionalmente con dicho calculo, se ofrece como negocio adicional, la elaboración del plan de acción para la mitigación de la emisión de gases efecto invernadero</p> <p>Acciones: Elaborar una metodología eficiente para el cálculo de la huella de carbono, con profesionales expertos en ella que proporcionen dicho insumo para los clientes y tener inventariado los arboles de cada sector para establecer cuantos paquetes de 300 árboles se pueden ofrecer.</p>		

CALCULO DE LA HUELLA HIDRICA Y LA GESTIÓN PARA SU MITIGACIÓN

La huella hídrica es un indicador medioambiental que define el volumen total de agua dulce utilizado para producir los bienes y servicios que habitualmente consumimos . Es una variable necesaria que nos dice el agua que nos cuesta fabricar un producto. Tradicionalmente, las evaluaciones de los usos del agua se realizaban exclusivamente midiendo o estimando las captaciones de las fuentes superficiales o subterráneas, ignorando la producción de bienes y servicios finales, sin tener en cuenta que estos productos se realizan en largas cadenas de producción con consumos específicos dentro de cada una de las etapas y con impactos específicos según cada zona.

Unidad de negocio: Según tamaño de la empresa a la cual se le ofrezca el cálculo se cobrará. Se focalizará especialmente a empresas que fabrican productos.

Acciones:

Elaborar una metodología eficiente para el cálculo de la huella de hídrica, con profesionales expertos en ella que proporcionen dicho insumo para los clientes junto con el plan de mitigación.

OBJETIVOS FUNDACION NATURA	Objetivo Estratégico 4. Gestión del Conocimiento, comunicación y Educación Ambiental	
	LINEAS DE ACCION	EJE TEMATICO
	4.4.1. Línea de acción. Gestión del conocimiento	Comunicación, conocimiento y educación ambiental
4.4.2. Línea de acción. Comunicación y educación ambiental		
PLAN DE INTERVENCION	PROYECTOS E INICIATIVAS - PROPUESTAS	
	<p><u>PROGRAMA CIUDADES AMBIENTALMENTE SALUDABLES</u></p> <p>El enfoque es tener ciudades verdes con planeación inteligente, estrategias basadas en la ciencia y buenas alianzas , para hacer que en el mañana sean resistentes, saludables y equitativas.</p> <p>Unidad de negocio: Presentar proyectos a Entes territoriales o empresas interesadas en invertir en proyectos ambientales donde se retribuya con cuotas en manejo ambiental o planes estratégicos aplicados en ciudades, municipio o Departamentos. Igualmente a firmas constructoras que como parte de la estrategia de su negocio presente ofrecer elementos con características ambientales y soluciones limpias.</p> <p>Acción: Desarrollar proyectos encaminados a : Recuperación de zonas abandonadas para convertirlas en zonas de capacitación laboral para los residentes del sector con entrenamiento en paisajismo y horticultura, Recolección de agua lluvia en diferentes formas para ser reutilizada, Pavimentos permeables, techos verdes, energía alternativa, materiales menos contaminantes, entre otros.</p>	

ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL

Unidad de negocio: Atraer personas, entidades o empresas para adquirir servicios o mantener clientes actualizados con las noticias del sector y las diversas alternativas que puede encontrar con Fundación Natura para aportar al Planeta y su cuidado.

Acción: Hacer una revisión de los siguientes aspectos para mejorar la experiencia de las personas que consultan la página Web de Fundación Natura

1. Mejora en la Página WEB en cuanto a Contenido de calidad: Debe ser actual, relevante, y de fácil acceso para los usuarios. Una de las partes fundamentales es conocer los servicios que presta la Fundación y no son claros ya que los tiene ocultos en diferentes pestañas. Navegación fácil e intuitiva, que se pueda acceder de manera fácil especialmente a los servicios que ofrece y explicarlos con las alternativas que puede tener. Y buen diseño gráfico: Falta un diseño llamativo, ejemplo el listado de proyectos es monótono.

2. Implementación Estrategia SEO y SEM para posicionamiento orgánico de la página Web Fundación Natura

OBJETIVOS FUNDACION NATURA	Objetivo Estratégico 4. Gestión del Conocimiento, comunicación y Educación Ambiental	
	LINEAS DE ACCION	EJE TEMATICO
	Línea de acción. Gestión del conocimiento	Medio ambiente sano y derechos humanos
Línea de acción. Comunicación y educación ambiental		
PLAN DE INTERVENCION	PROYECTOS E INICIATIVAS - PROPUESTAS	
	<u>FORMACIÓN EN MANEJO DE FAUNA EN CAUTIVERIO Y CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD</u>	
<p>Unidad de negocio: En convenio con Universidades y academia que poseen líneas estratégicas del área ambiental brindar formación en áreas para el manejo de fauna en cautiverio y Conservación de la Biodiversidad.</p> <p>Acción:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dentro del mismo marco del Convenio, incluir prácticas in situ a los estudiantes con el fin de socializar la estrategia Educativa2. Permitir a los estudiantes ser actores en el desarrollo y conservación de los diferentes ecosistemas3. Involucrar estrategias de transformación en desarrollo de la multiplicación de formación hacia comunidades anexas a los ecosistemas		

INVENTARIOS Y CATÁLOGOS FORESTALES Y DE BIODIVERSIDAD

Unidad de negocio: Con fundamento en el Manual de metodologías vigente para la Elaboración de Inventarios Forestales, elaborar Inventarios y catálogos forestales y de biodiversidad para obtener información confiable para la toma de decisiones con relación a los diferentes recursos Naturales

Acción:

1. Diseño de áreas Naturales protegidas
2. Conservación y manejo de recursos biológicos
3. Implementación de programas de monitoreo de actividades humanas y sus efectos sobre la biodiversidad

OBJETIVOS FUNDACION NATURA	Objetivo Estratégico 5. Fortalecimiento Organizacional	
	LINEAS DE ACCION	EJE TEMATICO
	Línea de acción. Sistema de gestión integrado	Consolidación de aspectos organizacionales
	Línea de acción. Sostenibilidad financiera	
Línea de acción. Seguimiento y evaluación para el aprendizaje y la mejora		
PLAN DE INTERVENCION	PROYECTOS E INICIATIVAS - PROPUESTAS	
	Creación de sistemas de soporte a la toma de decisiones frente a proyectos nuevos en todas las áreas de desempeño como BALANCED SCORE CARD para evaluación y control de las diferentes áreas, Cuadros de Mando y Planes de Acción que les permitan monitorear el avance y cumplimiento	
	Implementar herramienta de Benchmarking para seguimiento y control de competidores en todas las líneas de servicio Ver anexo 1	
Implementar herramienta de validación de portafolio de servicios - potencial de Mercado de productos. Ver Anexo 2		

8.1. Instrumentos diseñados

Como mecanismo de validación y tomando como punto de partida las unidades de negocio identificadas en la propuesta de desarrollo de demanda local, se presenta el Instrumento – “*Estudio de la demanda de servicios sobre gestión ambiental integral para la fundación natura*”, (Ver

ANEXO B) cuyo propósito es validar y categorizar el potencial de demanda de servicios propuestos, a la luz de las expectativas de los actores identificados, enmarcado en un formato de encuesta, en donde se contemplaron los actores identificados y los servicios analizados dentro del ámbito nacional e internacional.

Dentro de la definición de atributos en la variable demográfica se contempló, entre otros factores, el perfil potencial de la empresa en el desarrollo de negocios verdes validando su interés en obtención de certificaciones ambientales tales como: 1) Rainforest Alliance Certified, la cual es válida para productos agrícolas, como frutas, café, cacao y té. Comprueba que los productores respetan tanto la biodiversidad como a los trabajadores rurales involucrados en el proceso. 2) FSC (Forest Stewardship Council) simboliza la protección de los bosques. 3) Carbon Trust Standard es muy importante para las industrias, pues está relacionado con el consumo de energía y agua y la emisión de CO₂. Adoptando las prácticas descritas para garantizar el certificado, es posible reducir el impacto ambiental con procesos más eficientes. 4) ISO 14001 la más conocida entre las certificaciones ambientales, se enfoca en la disminución de los riesgos de contaminación, en el desarrollo de procesos productivos y de gestión capaz de disminuir la agresión al medio ambiente (Alvarez Hincapie, Sistemas de certificación ambiental para la extensión tecnológica, la competitividad y desarrollo rural, 2008). Esto adicional a las certificaciones estándar empresariales como ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001. Esta labor se desarrolló en conjunto con el equipo de análisis de demanda global.

Así mismo, para facilitar el proceso de caracterización en el momento de análisis de información, se incluye en el instrumento categoría industrial, partiendo de los lineamientos de agrupaciones industriales, dados por la encuesta ambiental industria (EAI) realizada por el DANE. (DANE, 2020)

Tabla 14, Agrupaciones industriales

Grupos de Divisiones Industriales	Divisiones CIIU Rev. 4.0 A.C
Alimentos, bebidas y tabaco	10. Elaboración de productos alimenticios
	11. Elaboración de bebidas
	12. Elaboración de productos de tabaco

Textiles, confección, calzado y pieles	<p>13. Fabricación de productos textiles</p> <p>14. Confección de prendas de vestir 15. Curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles</p>
Industria de la madera y el corcho, fabricación de papel y actividades de impresión	<p>16. Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería</p> <p>17. Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón</p> <p>18. Actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales</p>
Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear	<p>19. Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles</p>
Fabricación de sustancias y productos químicos	<p>20. Fabricación de sustancias y productos químicos</p> <p>21. Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico</p>
Fabricación de productos de caucho y de plástico	<p>22. Fabricación de productos de caucho y plástico</p>
Industrias de otros productos minerales no metálicos	<p>23. Industrias de otros productos minerales no metálicos</p>
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	<p>24. Fabricación de productos metalúrgicos básicos</p> <p>25. Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo</p>

**Otras divisiones
industriales**

- 26. Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos
 - 27. Fabricación de aparatos y equipo eléctrico
 - 28. Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.
 - 29. Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques
 - 30. Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.
 - 31. Fabricación de muebles, colchones y somieres
 - 32. Otras industrias manufactureras 33. Instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo
-

Fuente: Tomado de Boletín técnico encuesta ambiental industrial EAI. (DANE, 2020)

Adicional se presenta un segundo instrumento elaborado para soportar una estrategia de relacionamiento con los actores a través de una calificación de 4 criterio relevantes: a) cobertura; b) impacto; c) influencia y d) inversión, el cual pretende monitorear tendencias y expectativas como fuente que nutra sistemáticamente el análisis de demanda de servicios. Esta herramienta, propone el tipo de relacionamiento en donde se establece el enfoque sugerido junto con la frecuencia de espacios de contacto, de la implementación de estas estrategias de relacionamiento se obtiene una fuente adicional de análisis en la toma de decisiones relacionada con los servicios de la Fundación Natura. El diseño de estas herramientas contempla la recolección de información, análisis y planteamiento de estrategias propuestas de manera que se consoliden como instrumentos complementarios habilitadores en las estrategias planteadas para la Fundación Natura (Ver ANEXO C).

9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1. Recomendaciones

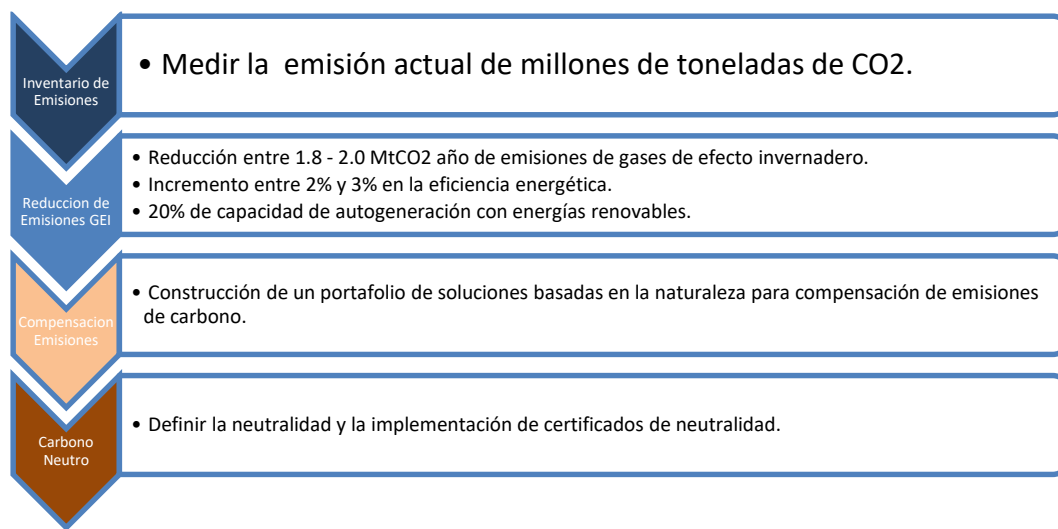
Se plantean sugerencias para mejorar, modificar o innovar en cuanto a la problemática investigada. Los resultados esperados: conocimientos teóricos, experimentales, de aplicación o solución de problemas propuestos consistentes y coherentes con el problema, los objetivos y el marco de referencia construido. Estos resultados deben ser significativos para los conocimientos existentes o para la sociedad (empresa, organización, gremio, localidad, etc.) y deben abrir espacios para futuras investigaciones, proponer nuevos métodos, modelos, estrategias de acción, entre otros.

Dentro del plan de Intervención en el numeral 8 se describieron las diferentes recomendaciones que se pueden desarrollar como oportunidades de negocio. A estas se suma como modelo de negocio la venta de Bonos de Carbono, explicado en detalle a continuación:

9.1.1. *Venta de Bonos de carbono*

En 2016 el presidente de Colombia se comprometió en la Cumbre de Cambio Climático (COP21) en París, a reducir el 20 por ciento de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a la atmósfera hacia 2030 por lo tanto en el plan de negocio 2020 – 2022 presentado por Ecopetrol, se propone un plan de des carbonización en sus operaciones planteándose 4 fases:

Ilustración 18, Plan de Des carbonización



Fuente: Datos Actualización plan de negocio 2020-2022, Página: ecopetrol.com.co

La compensación de Emisiones de Carbono es la acción de neutralizar la cantidad de emisiones de CO2 (Huella de Carbono) que emite una persona, empresa u organización cuando se desarrolla una actividad, invirtiendo económicamente en un proyecto para la mejora del medio ambiente y el entorno social en el que se desarrolla (Clean CO2, 2018)

Ilustración 19, Como Funciona la Compensación de Emisiones



Fuente. Clean CO2, 2018^a

Para cumplir con la reducción de las emisiones GEI, el gobierno nacional creó el impuesto nacional al carbono, el cual obliga a las empresas a pagar unos 15.000 pesos por cada tonelada de CO2 emitida a la atmósfera durante sus operaciones por contaminar el ambiente con los gases provenientes de la combustión de gasolina, ACPM, kerosene, jet fuel, fuel oil y gas natural. Sin embargo, con el Decreto 926, las empresas (o personas naturales) también pueden hacer efectiva la no causación del impuesto a través de la compra de bonos de carbono y recibir un beneficio económico (Pardo, 2019). Estos bonos de carbono provienen de proyectos de conservación y reforestación de bosques y se calcula que se necesitan aproximadamente 55 millones de certificados para cubrir la neutralización del impuesto nacional al carbono, y para 2019 solo había previsto vender 9 millones porque no habían suficientes proyectos en el mercado para suplir la demanda, a pesar de que en este mismo año entraban en operación más de 100 proyectos, pero no generan los suficientes bonos, o porque son muy nuevos o porque ya estaban vendiendo los certificados que tenían disponibles (Pardo, 2019a).



Los participantes del mercado de carbono en Colombia son los siguientes:

Tabla 15, Empresas Vendedoras de Bonos de Carbono en Colombia

Empresas Competidores	
Ecologic SAS	MasBosques BanCO2
Conservacion Internacional	Fundacion Cataruben
WCS	RED FORESTAL
South Pole Colombia	Biofix

Fuente. Investigación en las páginas de internet de cada empresa

Después de realizar el análisis de la competencia a través de la matriz del perfil competitivo de los principales competidores en este nuevo mercado para la Fundación Natura, solo South Pole aparece entre las principales amenazas del general de empresas analizadas, La Fundación iniciaría en una buena posición respecto a los demás competidores en el mercado de los bonos de carbono (ver Diagnostico Organizacional).

En Colombia al día se venden 250,000 barriles de diésel al día, lo que equivale a 10,000,000 de galones, por lo tanto, solo enfocándose en el sector del transporte en Colombia hay una demanda de 36,000,000 de bonos al año para la compensación de la huella de carbono, por esto y los argumentos anteriores se realiza la recomendación ingresar a este mercado a través de la creación de este nuevo producto en el portafolio de servicios de la Fundación Natura.

Las empresas que ya se encuentran compensado a través de la compra de bonos de carbono son las siguientes:

Tabla 16, Empresas Compradoras de Bonos de Carbono

Empresas Compradores Bonos de Carbono			
Cerromatoso	Aerolinea del Caribe	Acueducto de Bogota	Las Quinchas
Incauca SAS	Valorcon	Tampa Cargo	Inmel
Consortio Express	Transmasivo	Transportes LAFE	Transportes Iceberg
Empresa de Distribuciones Industriales - EDINSA	Cooflonorte	Cooperativa Americana de Transportadores	Alimentos Carnicos
Octano de Colombia	Adispetrol	Metapetroleum	Organización Solarte
Coopetran	SI 99	Servi Oil	Flota Fluvial Carbonera
Flota la Macarena	Petroworks	Cargranel	Ditransa
Combustibles y Transportes Hernandez	Transportadora de Carga de Antioquia	C.I. Central de Combustibles	Interaseo del Valle
Mincivil	Coordinadora de Tanques	Bus Benz	Transportes Montejo
Carbones de Santander	Metrobus	Comercial Nutresa	Coolitoral
Rapido Ochoa	Servicios y Transportes	Sonacol	ServiRutas Margarita Elcy Preciado
Este es mi Bus	Ingenio La Cabaña Inversiones y Servicios Barranquilla	Impocoma	
TransporTempo		Gustavo Adolfo Viana Preciado	Uniminex Pacific Stratus Energy Colombia
Masivo Capital	Alpina	Piscano Compañía Transportadora de Colombia	Petrominerales Acuacultivos el Guajaro
Graneles y Carga	Unimetro	Opperar Colombia	Construprojec
Aerosucre	Sator	Estrategia y Logistica	Ciprecon
Express del Futuro	Gravillera Albania	Transtecol	Montejo Heavy Lift Grupo C&C Energia Barbados
Coordinadora Mercantil	SISTUR	Aseo Tecnico	Grupo CyC
Construcciones el Condor Comercializadora de bienes y servicios	Joalco	SM Transportes	
Excavaciones y Proyectos de Colombia	MetroCaribe	Santos Caviedes Sandoval	
ETIB	Helicol Mario Alberto Huertas Cotes Duvan Andres Tabares	TQ24	Cosmotrans
Inversiones de Transportes	Gallego	Transportes Centro Valle	Transportes masa ltda
Blanco y Negro	Ingenio Pichicí	Ismocol	Cemex
Renting Colombia	Intertug	Sociedad Azcarate	Avianca
Organización Suma	World Fuel Services	ET Rio Cali	Prodeco
Ciudad Movil	Frimac	Petrogreen	
Connexion movil	Incubadora Santander	Helistar	
Transer	RH Group	Transportes Maquehua	
Valores y Contratos	TDM Transportes	Construvicol	
Somos K	Team Alliance	DAES	
GIT Masivo	Inversiones JR A&A	Proveedor y Secarga	

Fuente. Elaboración Propia, basada en informes de gestión de cada empresa.

9.2. Conclusiones

Una vez elaborado el presente estudio de investigación, se puede apreciar como la evaluación de los diferentes factores aquí contenidos permitieron la obtención de datos relevantes en cuanto a la realidad y dinámica de los diferentes actores en el ámbito de la gestión ambiental integral y sus efectos en cuanto a servicios, así como su posicionamiento frente a sus competidores para este caso de la Fundación Natura, llevándola de igual forma a identificar las oportunidades latentes frente a servicios presentes, así como a sus potencialidades para lograr consolidarse de manera más fuerte en este mercado.

Derivado del análisis, la interpretación de datos recolectados y la correlación de estos con base en los atributos de valor presentados, se identifica en primer lugar, una segmentación clara de actores relevantes para la demanda de servicios ambientales, que se convierten en potenciales habilitadores de portafolio de servicios robusto para la Fundación Natura. Para explorar adecuadamente las capacidades de cada actor se sugiere aplicar el Instrumento- “Matriz estrategia de relacionamiento con los actores.” (Ver Anexo C), con el fin de establecer estrategias de relacionamiento enfocadas, que sean priorizadas e implementadas a la par con la planeación estratégica de la fundación Natura.

Frente al análisis de servicios objeto del estudio, es claro que la tendencia mundial relacionada con actividades y procesos “limpios”, representa una variable que dinamiza la estructura de los servicios ambientales, servicios que permanecen en constante cambio y evolución. Esta característica implica fortalecer los mecanismos de monitoreo de tendencias para evitar ocupar un lugar relegado dentro del sector. Las capacidades de la fundación Natura indican que cuenta con el potencial para ampliar su portafolio a través de los servicios propuestos en el plan de intervención, explotando sus procesos Core, pero adicionando a estas nuevas estrategias orientadas a la innovación, globalización y marketing digital, que se derivan del entorno actual y las nuevas formas de hacer llegar los servicios a los clientes. Esto simplemente confirma que, en línea con la evolución de los servicios, la fundación Natura debe incluir mecanismos de medición de factores externos en cada una de sus planeaciones estratégicas.

Al generar recomendaciones para ampliar la oferta de servicios o definir una mayor especialización acorde con la demanda y las fortalezas de la Fundación, se determina que esta tiene una ventaja comparativa respecto a cualquier otra empresa que desee o planee el

ingreso al mercado del carbono, ya que la Fundación es la ONG más representativa y con la mayor trayectoria en la compensación y protección de bosques en Colombia, por lo tanto, puede realizar el desarrollo de este nuevo modelo de negocio, detallado en las recomendaciones, con la experiencia en el manejo de la operatividad de un proyecto de reforestación.

Uno de los retos de esta investigación fue el construir una base de datos que permitiera extraer los diferentes análisis sobre actores que demandan servicios ambientales, competidores en la prestación de servicios ambientales, actores que demandan servicios ambientales no ofertados aun y competidores de estos, debido a que no existen agremiaciones o instituciones más allá del ministerio del medio ambiente, el cual solo mapea los negocios verdes mas no los servicios ambientales, y algunas ONG que se convierten en competidores más que fuentes de información; debido a esto la creación de esta base de datos fue un trabajo detallado en los informes de sostenibilidad de cada empresa, en los informes de resultados y en sus páginas de internet, además los análisis de cada uno de estos documentos y la investigación de mercado para determinar los factores críticos y las calificaciones en el análisis de la competitividad, permitió finalmente llegar a los resultados obtenidos

10. Referencias

ACEI, 2019. Ipsos: ¿Qué les preocupa a los colombianos del medio ambiente?

Recuperado de: <https://acei.co/ipsos-que-les-preocupa-a-los-colombianos-del-medio-ambiente/>

Clean CO2 (2018). Compensación de Carbono. Disponible en: <https://clean-co2.com/es/compensacion-de-carbono/> Consultado en 18.09.2020.

Clean CO2 (2018a). Compensación de Carbono. Disponible en: <https://clean-co2.com/es/compensacion-de-carbono/> Consultado en 18.09.2020.

Datos. 2018. Listado De Negocios Verdes Verificados - Listado Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Recuperado de : <https://www.datos.gov.co/Ambiente-y-Desarrollo-Sostenible/Listado-De-Negocios-Verdes-Verificados-Listado-MAD/4s2i-bneh>. Fecha 18 de Agosto de 2020.

GREENPEACE. 2019. 2019 World Air Quality report, Region & City P.M 2,5 Ranking. Recuperado de: <file:///C:/Users/piloto/Downloads/2019-World-Air-Report-V8-20200318.pdf>

Hernández, V. (2013). Evolución de la Normativa Ambiental Colombiana en Función de las Tendencias Mundiales de Desarrollo Sostenible. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/281526157_EVOLUCION_DE_LA_NORMATIVA_AMBIENTAL_COLOMBIANA_EN_FUNCION_DE_LAS_TENDENCIAS_MUNDIALES_DE_DESARROLLO_SOSTENIBLE

DATOS 2018. Listado de Negocios Verdes Verificados Listado MAD. Recuperado de: <https://www.datos.gov.co/Ambiente-y-Desarrollo-Sostenible/Listado-De-Negocios-Verdes-Verificados-Listado-MAD/4s2i-bneh>

MADS. 2014. Plan Nacional de Negocios verde. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Recuperado de : <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1385-plantilla-negocios-verdes-y-sostenibles-40>. Fecha 10 de agosto de 2020.

Minambiente, 2020. Informe de Gestión agosto 2019 – junio 2020. Recuperado de: https://www.minambiente.gov.co/images/Atencion_y_participacion_al_ciudadano/Rendici%C3%B3n_de_cuentas/MINAMBIENTE_RENDICION_DE_CUENTAS_2019_2020.pdf

Pardo, T. (2019). Los bonos de carbono forestales no están donde más se deforesta. 19 de febrero. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/como-funcionan-los-bonos-de-carbono-y-la-deforestacion-en-colombia-328318> Consultado en 18.09.2020.

Pardo, T. (2019a). Los bonos de carbono forestales no están donde más se deforesta. 19 de febrero. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/como-funcionan-los-bonos-de-carbono-y-la-deforestacion-en-colombia-328318> Consultado en 18.09.2020.

PNUD, 2018. ¿Cuánto debe invertir Colombia para conservar su biodiversidad? Recuperado de: <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/presscenter/pressreleases/2018/03/21/-cu-nto-debe-invertir-colombia-para-conservar-su-biodiversidad-.html>

Portafolio, 2019. ¿Qué son los negocios verdes y cuántos empleos generan en el país? Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/que-son-los-verdes-y-cuantos-empleos-genera-en-el-pais-535667>

Revista Semana, 2019. Los temas ambientales preocupan más a los colombianos que el desempleo. Recuperado de: <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/los-temas-ambientales-preocupan-mas-a-los-colombianos-que-el-desempleo/47707>

Cerón, M & Lasso, Jeisson, 2020. Análisis de la Situación Actual de las Iniciativas de Negocios Verdes y Biocomercio pertenecientes a la línea base de del programa de negocios verdes y sostenibles del departamento del Amazonas. Tesis, Universidad del Rosario. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/20993/CeronSegura-MarioAndres-1-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, O. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 18(85), 41-66. Retrieved September 15, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000400002&lng=en&tlng=es.

ANEXO A, Resultado calificación de la totalidad empresas evaluadas en la matriz de Perfil competitivo

		FUNDACION NATURA		TERRAZOS		ENTROPIKA		PROCAT		ESFERAS VIVAS		ECODESINGENIERIA	
Factores Críticos	Peso	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond
Oferta Comercial Variada	0,1	8	0,8	5	0,5	6	0,6	7	0,7	5	0,5	7	0,7
Capacidad financiera	0,1	9	0,9	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5	8	0,8
Innovación	0,12	8	0,96	6	0,72	6	0,72	7	0,84	4	0,48	8	0,96
Calidad de los servicios	0,12	8	0,96	8	0,96	8	0,96	8	0,96	8	0,96	8	0,96
Lealtad del cliente	0,1	8	0,8	6	0,6	5	0,5	8	0,8	9	0,9	8	0,8
Expansión Global	0,1	6	0,6	0	0	6	0,6	0	0	6	0,6	8	0,8
Estrategia Digital	0,1	6	0,6	6	0,6	5	0,5	6	0,6	6	0,6	6	0,6
Experiencia	0,11	8	0,88	6	0,66	6	0,66	6	0,66	8	0,88	7	0,77
Calificación del personal	0,15	10	1,5	10	1,5	8	1,2	10	1,5	8	1,2	8	1,2
TOTAL	1	71	8	52	6,04	55	6,24	57	6,56	59	6,62	68	7,59

		FUNDACION CONVIDA		WWW Colombia		FUND. COL BIODIVERSA		Fund. Col verde y Limpia		CORPORACION BIOPARQUE		CORPORACION MAS BOSQUES	
Factores Críticos	Peso	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond
Oferta Comercial Variada	0,1	8	0,8	9	0,9	7	0,7	7	0,7	7	0,7	7	0,7
Capacidad financiera	0,1	7	0,7	10	1	7	0,7	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Innovación	0,12	8	0,96	10	1,2	8	0,96	6	0,72	5	0,6	9	1,08
Calidad de los servicios	0,12	8	0,96	9	1,08	8	0,96	8	0,96	7	0,84	8	0,96
Lealtad del cliente	0,1	8	0,8	9	0,9	8	0,8	7	0,7	7	0,7	6	0,6
Expansión Global	0,1	0	0	10	1	6	0,6	3	0,3	6	0,6	3	0,3
Estrategia Digital	0,1	6	0,6	10	1	6	0,6	6	0,6	0	0	9	0,9
Experiencia	0,11	7	0,77	10	1,1	6	0,66	5	0,55	8	0,88	8	0,88
Calificación del personal	0,15	8	1,2	9	1,35	7	1,05	6	0,9	8	1,2	7	1,05
TOTAL	1	60	6,79	86	9,53	63	7,03	53	5,93	53	6,02	62	6,97

		OMEGA Y ASOCIADOS		FUNDACION PARA LA INVESTIGACION Y EL MANEJO DE LOS RECURSOS HIDROBIOLOGICOS		CORPORACION PRESERVAR		Conservation international foundation Colombia		CORPORACION AMBIENTAL EMPRESARIAL		La Fundación para la Conservación y el Desarrollo Sostenible (FCDS)	
Factores Críticos	Peso	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond	Calif	Calf. Pond
Oferta Comercial Variada	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5	9	0,9	8	0,8
Capacidad financiera	0,1	4	0,4	6	0,6	6	0,6	8	0,8	9	0,9	5	0,5
Innovación	0,12	4	0,48	6	0,72	8	0,96	9	1,08	7	0,84	8	0,96
Calidad de los servicios	0,12	6	0,72	7	0,84	6	0,72	9	1,08	9	1,08	7	0,84
Lealtad del cliente	0,1	6	0,6	7	0,7	6	0,6	8	0,8	9	0,9	7	0,7
Expansión Global	0,1	3	0,3	6	0,6	7	0,7	9	0,9	9	0,9	7	0,7
Estrategia Digital	0,1	4	0,4	6	0,6	8	0,8	9	0,9	7	0,7	9	0,9
Experiencia	0,11	8	0,88	9	0,99	4	0,44	6	0,66	9	0,99	7	0,77
Calificación del personal	0,15	6	0,9	4	0,6	4	0,6	9	1,35	9	1,35	8	1,2
TOTAL	1	46	5,18	56	6,15	54	5,92	72	8,07	77	8,56	66	7,37

		Fundación Al Verde vivo		THE NATURE CONSERVANCY		E - QUAL		INGEPROL		GAIA SAS		Ecologic SAS	
Factores Críticos	Peso	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond
Oferta Comercial Variada	0,1	6	0,6	6	0,6	8	0,8	6	0,6	8	0,8	7	0,7
Capacidad financiera	0,1	4	0,4	8	0,8	6	0,6	5	0,5	5	0,5	9	0,9
Innovación	0,12	8	0,96	7	0,84	6	0,72	4	0,48	6	0,72	7	0,84
Calidad de los servicios	0,12	8	0,96	8	0,96	6	0,72	6	0,72	7	0,84	8	0,96
Lealtad del cliente	0,1	9	0,9	8	0,8	7	0,7	6	0,6	7	0,7	8	0,8
Expansión Global	0,1	7	0,7	9	0,9	3	0,3	3	0,3	7	0,7	4	0,4
Estrategia Digital	0,1	8	0,8	9	0,9	5	0,5	5	0,5	6	0,6	8	0,8
Experiencia	0,11	9	0,99	8	0,88	6	0,66	5	0,55	7	0,77	8	0,88
Calificación del personal	0,15	7	1,05	9	1,35	7	1,05	6	0,9	7	1,05	6	0,9
TOTAL	1	66	7,36	72	8,03	54	6,05	46	5,15	60	6,68	65	7,18

		Conservacion Internacional		South Pole Colombia		MasBosques BanCO2		Fundacion Cataruben		NatGeo		Fundacion Red de Arboles	
Factores Críticos	Peso	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond
Oferta Comercial Variada	0,1	9	0,9	8	0,8	6	0,6	6	0,6	2	0,2	5	0,5
Capacidad financiera	0,1	7	0,7	7	0,7	6	0,6	6	0,6	10	1	5	0,5
Innovación	0,12	9	1,08	7	0,84	8	0,96	8	0,96	8	0,96	5	0,6
Calidad de los servicios	0,12	8	0,96	8	0,96	8	0,96	8	0,96	2	0,24	5	0,6
Lealtad del cliente	0,1	8	0,8	9	0,9	7	0,7	6	0,6	2	0,2	6	0,6
Expansión Global	0,1	9	0,9	9	0,9	4	0,4	4	0,4	10	1	4	0,4
Estrategia Digital	0,1	8	0,8	8	0,8	8	0,8	6	0,6	10	1	6	0,6
Experiencia	0,11	9	0,99	8	0,88	8	0,88	8	0,88	5	0,55	6	0,66
Calificación del personal	0,15	8	1,2	9	1,35	6	0,9	7	1,05	8	1,2	8	1,2
TOTAL	1	75	8,33	73	8,13	61	6,8	59	6,65	57	6,35	50	5,66

		Instituto Vida Salvaje		FCDS Conservacion y Desarrollo		Fundacion OMACHA		Biofix		Fondo Accion		WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY (WCS)		BQS	
Factores Críticos	Peso	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond	Calif	Calif. Pond
Oferta Comercial Variada	0,1	2	0,2	7	0,7	5	0,5	9	0,9	6	0,6	5	0,5	8	0,8
Capacidad financiera	0,1	5	0,5	8	0,8	7	0,7	9	0,9	8	0,8	7	0,7	6	0,6
Innovación	0,12	6	0,72	7	0,84	8	0,96	8	0,96	7	0,84	7	0,84	5	0,6
Calidad de los servicios	0,12	8	0,96	8	0,96	7	0,84	9	1,08	7	0,84	7	0,84	8	0,96
Lealtad del cliente	0,1	8	0,8	8	0,8	6	0,6	9	0,9	7	0,7	7	0,7	7	0,7
Expansión Global	0,1	7	0,7	6	0,6	8	0,8	5	0,5	7	0,7	5	0,5	2	0,2
Estrategia Digital	0,1	8	0,8	8	0,8	8	0,8	9	0,9	7	0,7	7	0,7	5	0,5
Experiencia	0,11	5	0,55	8	0,88	7	0,77	8	0,88	7	0,77	7	0,77	5	0,55
Calificación del personal	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2	9	1,35	7	1,05	7	1,05	8	1,2
TOTAL	1	57	6,43	68	7,58	64	7,17	75	8,37	63	7	59	6,6	54	6,11

ANEXO B, Instrumento - Estudio de la demanda de servicios sobre gestión ambiental integral para la fundación natura

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ATRIBUTO	PREGUNTA	ID PREGUNTA	ESCALA
Demográfico	Caracterización	Nombre de quien diligencia la encuesta	Id Clientes, Validación de coherencia y pertinencia	Nombre de quien diligencia la encuesta	1	Texto Libre
		Cargo de quien diligencia la encuesta		Cargo de quien diligencia la encuesta	2	Texto Libre
		Razón social		Nombre la empresa a la cual pertenece	3	Texto Libre
		NIT		Numero de identificación tributaria	4	
	Tipo de empresa	Sector al que pertenece la empresa encuestada. En este punto se catalogaría de acuerdo a los tipos de actor de negocios verdes (ver hoja tipo de actor)	Segmentación tipo de cliente	Seleccione el tipo de organización a la que pertenece su empresa a. Sector Público b. Sector Privado c. Sector Mixto d. No Gubernamental (ONG's) e. Medios de comunicación f. Academia o centros de investigación g. Gremios o asociaciones	5	Linkert
	Agrupación Industrial	Categoría industria	Segmentación Grupo Industrial	¿A que tipo de grupo industrial pertenece su empresa? a. Alimentos, bebidas y tabaco b. Textiles, confección, calzado y pieles c. Industria de la madera y el corcho, fabricación de papel y actividades de impresión. d. Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear. e. Fabricación de sustancias y productos químicos f. Fabricación de productos de caucho y de plástico g. Industrias de otros productos minerales no metálicos h. Metalurgia y fabricación de productos metálicos i. Otras divisiones industriales, cual _____	6	Linkert
	Edad empresarial	clasificar el nivel de aversión al riesgo, estimando portafolio de servicios potencial (conservador, moderado, de alto impacto)	Tipificar nivel de riesgo	Cuando años de creación tiene la empresa? (si es extranjera seleccionar los años de creación en Colombia). a. <= 5 años b. > 5 años y <= 10 años c. > 10 años y <= 25 años d. > 25 años	8	Linkert
	Número de empleados	volumen	Segmentación por tamaño empresa	¿Cuántos empleados tiene la empresa? a. <= 10 b. Entre 11 y 50 c. Entre 51 y 100 d. Entre 101 y 500 e. Entre 501 y 2000 f. Mayor a 2000	9	Linkert
	Ubicación de la empresa	Ubicación geográfica	Segmentación por presencia en región	¿En que región tiene mayor presencia su empresa? a. Región Amazonía b. Región Caribe c. Región Central d. Región Orinoquía e. Región Pacífico f. Todo el territorio nacional g. Continente Americano h. Continente Europeo i. Global	10	intervalo
	Nivel de ingresos	Clasificación de capacidad de la empresa de acuerdo a categorización DANE (fuente: boletín técnico de encuesta ambiental industrial, 2020)	Segmentación por nivel de ingresos	¿Cual es el nivel de ingresos percibido en el último año por su empresa? a. <1.000 millones Pesos COP b. Entre 1.000 y 2.000 millones. c. Entre 2.000 y 3.000 millones. d. >3.000 millones.	11	Linkert
Certificaciones con las que cuenta la empresa	Evaluar la afinidad con estándares	Compromiso ambiental	¿Con cuales certificaciones cuenta la empresa? a. OSHAS 18001 b. ISO 9001 c. ISO 14001 d. Rainforest Alliance Certified e. FSC (Forest Stewardship Council) f. Carbon Trust Standard g. Otra : _____	12	ordinario	

Variables	Dimensión	Indicador	Atributo	Pregunta	Id Pregunta	Escala
Pregunta de contexto	La empresa o entidad tiene dentro de sus objetivos actividades ambientales o sociales	*Número de empresas que incluyen en sus actividades los relacionado con aspectos ambientales y sociales	Relevancia tematica ambiental	¿La estrategia corporativa de su empresa persigue o contemplan resolver algún Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS)? a. si b. no	14	nominal
	La empresa o entidad tiene dentro de sus objetivos actividades ambientales o sociales	Tipos de percepción	Percepcion ambiental de la empresa	¿Cual de las siguientes opciones describe mejor la posición de su empresa frente a la inversión en estrategias de gestión ambiental ? a. No se requiere en el ambito empresarial b. Se invierte en exigencias de obligatorio cumplimiento c. Se cuenta con un presupuesto para desarrollar una estrategia ambiental d. La Inversión ambiental hace parte del compromiso y la función de la empresa	15	Linkert
servicios verdes	Nivel de gestion de acuerdo a categoria DANE	Permite clasificar el grado de inmersión en servicios ambientales	Inmersión en servicios	De acuerdo al sector al que pertenece su empresa, seleccione la(s) categoria(s) en las que realiza inversión: a. Gestión de las aguas residuales b. Gestión de residuos c. Protección del aire y del clima d. Gestión de recursos minerales y energéticos e. Protección del suelo, aguas subterráneas y superficiales f. Reducción del ruido y las vibraciones g. Protección de la biodiversidad y los paisajes	16	Multiples opciones
	Inversion	Nivel inversion	Capacidad de recursos disponibles	¿Cuanto invirtió su empresa el año pasado en el desarrollo de las estrategias y/o temáticas de impacto ambiental? a. No invirtió b. < \$ 100 Millones COP c. Entre \$ 100 Millones COP y \$ 500 Millones COP d. Entre \$ 501 Millones COP y \$ 1000 Millones COP e. > \$ 1000 Millones COP	17	Linkert
	Nivel de conocimiento	Medir nivel de conocimiento	Potencialidad de nuevos mercados o aplicación de existentes	¿Conoce que son los negocios verdes? a. si b. no	18	nominal
		*Información de los servicios	Caracterización de servicios segmentados por categorización de clientes	A continuación se presenta una lista de algunos de los llamados "Negocios verdes", con relación a estos, seleccione aquellos que considera podrían ser de interés de su empresa a. Estrategia de conservación y restauración de biodiversidad b. Desarrollo de Gobernanza y política en tematica de sostenibilidad c. Compensaciones, inversión 1%, acuerdos de conservación d. Huella de carbono / Carbono azul e. Gestión de información: Habitat, ecología, climatología ecosistemas f. Ciudades/localidades saludables (incluye fondos de agua) g. Energía sostenible / renovable h. Finanzas innovadoras (biocomercio y bioprospección) i. Liderazgo corporativo (responsabilidad empresarial)	19	Multiples opciones
		*Información de los servicios	priorización de servicios	Detalle los servicios verdes más atractivos para su empresa (máximo 3)	20	abierta
		*Ventajas de los negocios verdes	Mecanismos de atractividad	¿Su empresa hace uso de algún beneficio o incentivo por inversión ambiental (servicios verdes)? a. si b. no	21	nominal
	Conocimiento organizacional	Conocimiento organizacional	generación de expectativa a cerrar con portafolio de servicios	¿Existe en su empresa algún plan de formación acerca de la tendencia en protección del medio ambiente y/o el beneficio actual de los negocios verdes aplicable a su industria? Sí. Lo estamos implantando. No	22	nominal

ANEXO C, Instrumento Matriz estrategia de relacionamiento con los actores.

Objetivo: Instrumento que permite Monitorear tendencias y expectativas a través de la implementación de una estrategia de relacionamiento con los actores. Categorizar los actores identificados, bajo los criterios seleccionados (Cobertura, Impacto, Influencia e Inversión - Hoja "Evaluación") para identificar el tipo de relacionamiento con los actores (tematicas foco y frecuencia de espacios sugeridos - Hoja "Estrategia") .

Criterios	COBERTURA	IMPACTO	INFLUENCIA	INVERSIÓN	Comportamiento
	Mide la Presencia y/o participación en el territorio. Na) (Bajo < 50% de totalidad municipios país) (Alto >= 50% de totalidad municipios país) Internacional (Bajo = Colombia + America) (Alto = Colombia + America + otro continente)	Actor o actores cuya acción o decisión puede incidir a que la FN asuma tome acción inmediata (responsabilidades legales, operacionales, económicas, comerciales éticas y/o morales de manera inmediata o a futuro.	Nivel de persuasión en la toma de decisión de los demandantes de servicios	Nivel de inversión visto desde la capacidad de disponer de recursos, (sean propios o administrados) dispuestos para solicitar servicios verdes.	
Atores	Calificación de criterios				
Mixto					
Red nacional de Jardines Botánicos	Alto	Alto	Alto	Alto	Decisivo
Investigación y Desarrollo	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Relevante
Medios de comunicación	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Relevante
Emprendimiento verde	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Moderado
No Gubernamental					
ONG verdes Organizaciones	Alto	Alto	Alto	Alto	Decisivo
Privado					
Empresa productora de marcas verdes	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Relevante
Gremios y Asociaciones	Alto	Alto	Alto	Alto	Decisivo
Público					
Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Relevante
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Alto	Alto	Alto	Alto	Decisivo
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Alto	Alto	Alto	Alto	Decisivo
Ministerio de Educación y Nacional	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Relevante
Beneficiario					
Comunidad	Alto	Alto	Alto	Alto	Decisivo
Consumidor ecológico	Alto	Alto	Alto	Alto	Definitivo

Una vez clasificados los actores, se propone identificar 3 organizaciones por categoría para aplicar la estrategia propuesta

Categoría	Calificación por criterio				Tipología de comportamiento	Características del enfoque de relacionamiento (Top 3)	Espacios de contacto propuestos
	C	I	I	I			
Neutro	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Neutro	Seguimiento esporádico	Se recomienda una vez al año. (anual)
Moderado	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Moderado	Identificar anualmente actores líderes y hacer seguimiento periódico que permita identificar cambios en sus comportamientos	Se recomienda dos veces por año. (semestral)
	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Moderado		
	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Moderado		
Relevante	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Imponente	Asegurar estrategias específicas de relacionamiento, dialogo y comunicación	Se recomienda cuatro veces al año. (trimestral)
	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Necesario	Mecanismos de acercamiento efectivo, identificar puntos en comun para establecer estartege ataractiva, reconocer diminio de acción en donde tiene poder y tener estrategias específicas de dialogo y comunicación .	
	Alto	Bajo	Alto	Alto	Con Ventaja	Identificar espacios en Iso que asiste, crear estrategias específicas de dialogo y comunicación	Se recomienda una vez al mes. (mensual)
Decisivo	Alto	Alto	Alto	Alto	Decisivo	Atención personalizada y seguimiento permanente Tratamiento y análisis prioritario.	Se recomienda reuniones semanal o mínimo una vez al mes. (semanal, mensual)
Copertura	Mide la Presencia y/o participación directa en el territorio Nacional o Internacional						
Impacto	Actor o actores cuya acción o decisión puede generar que la FN asuma responsabilidades legales, operacionales, económicas, comerciales éticas y/o morales de manera inmediata o a futuro.						
Influencia	Nivel de persuasión en la toma de decisión de los inversores						
Inversión	Nivel de Inversión visto desde la capacidad de disponer de recursos, (sean propios o administrados) dispuestos para solicitar servicios verdes.						