

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).



Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Angy Julieth Vidal Achipiz

Andrés Mauricio Lozano

María Alejandra Pinto Bernal

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Máster en Gobierno y Gestión Pública

Bogotá DC, Colombia

26/03/2026

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* asesoría personalizada estratégica y especializada

Angy Julieth Vidal Achipiz

Andrés Mauricio Lozano

María Alejandra Pinto Bernal

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

Magister en Gobierno y Gestión Pública

Director (a):

William Zuluaga Muñoz

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Máster en Gobierno y Gestión Pública

Bogotá DC, Colombia

26/03/2026

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de

grado

Ciudad, día/mes/año

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a nuestras familias, cuyo apoyo constante, comprensión y motivación fueron fundamentales para culminar este proyecto. Queremos también agradecer a los docentes de la Universidad, quienes, con su guía académica, rigurosidad y orientación hicieron posible el desarrollo de este trabajo al fortalecer nuestras capacidades profesionales.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Resumen ejecutivo

El presente trabajo desarrolla el plan de negocios para la creación de *Ecolicitaciones & Finanzas*, una empresa orientada para ofrecer asesoría personalizada, estratégica y especializada en contratación pública, contabilidad y consultoría ambiental. La iniciativa surge como respuesta a las brechas estructurales identificadas en el mercado colombiano, donde las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante MiPymes), emprendimientos y profesionales independientes enfrentan dificultades para cumplir con la normativa vigente, participar eficazmente en procesos de contratación estatal y fortalecer su gestión bajo criterios de sostenibilidad, transparencia y eficiencia (Padilla, 2024)

El análisis sectorial evidencia que, pese a los avances regulatorios y a la ampliación de los mecanismos de participación empresarial en compras públicas, persisten limitaciones asociadas a capacidades técnicas insuficientes, debilidades en la gestión financiera y escasa integración de enfoques de sostenibilidad alineados con estándares nacionales e internacionales. Estas condiciones generan barreras de acceso y reducen la competitividad de las organizaciones en entornos altamente regulados.

La metodología empleada integra herramientas de análisis estratégico como PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, complementadas con la estimación del mercado potencial, la delimitación del mercado objetivo (TAM, SAM y SOM), la validación preliminar del modelo de negocio y proyecciones financieras a corto y mediano plazo. Este enfoque permitió identificar oportunidades relevantes derivadas de la creciente exigencia normativa, la incorporación de criterios de sostenibilidad en la contratación pública y la demanda de servicios de tercerización y acompañamiento especializado.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Los resultados evidencian la existencia de un mercado en expansión, conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas que requieren apoyo integral para estructurar propuestas competitivas, optimizar su gestión contable y cumplir con estándares ambientales y sociales. En este contexto, la propuesta de valor se fundamenta en la integración estratégica de tres líneas de servicio complementarias, ofreciendo soluciones articuladas que reducen costos de transacción, fortalecen la toma de decisiones y generan valor agregado para el cliente.

En conclusión, *Ecolicitaciones & Finanzas* se presenta como un emprendimiento sólido y pertinente para el contexto colombiano, con potencial de generar impactos positivos en el fortalecimiento institucional, la profesionalización de la participación empresarial en la contratación estatal, la generación de empleo formal y la promoción de una cultura empresarial orientada a la sostenibilidad y al valor público. La evidencia analizada respalda la factibilidad del proyecto y su pertinencia frente a las dinámicas actuales del entorno económico y regulatorio colombiano.

Palabras clave:

Contratación pública, consultoría empresarial, sostenibilidad organizacional, competitividad, planeación estratégica, modelo de negocio, viabilidad empresarial.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Abstract

This study develops the business plan for the creation of *Ecolicitaciones & Finanzas*, a company designed to provide personalized, strategic, and specialized advisory services in public procurement, accounting, and environmental consulting. The initiative emerges in response to structural gaps identified within the Colombian market, where micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs), start-ups, and independent professionals face significant challenges in complying with current regulations, effectively participating in public contracting processes, and strengthening their management practices under criteria of sustainability, transparency, and efficiency.

The sectoral analysis shows that, despite regulatory advances and the expansion of mechanisms that promote business participation in public procurement, persistent limitations remain. These include insufficient technical capacities, weaknesses in monetary management, and limited integration of sustainability approaches aligned with national and international standards. Such conditions create barriers to entry and diminish organizational competitiveness within highly regulated environments.

The method integrates strategic analysis tools such as PESTEL and Porter's Five Forces model, complemented by market potential estimation, target market segmentation (TAM, SAM, and SOM), preliminary validation of the business model, and short- and medium-term financial projections. This approach enabled the identification of significant opportunities driven by increasing regulatory demands, the incorporation of sustainability criteria into public procurement, and the growing demand for outsourcing and specialized advisory services.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

The findings prove the existence of an expanding market primarily composed of small and medium-sized enterprises requiring comprehensive support to structure competitive proposals, optimize their accounting management, and follow environmental and social standards. Within this framework, the company's value proposition is grounded in the strategic integration of three complementary service lines, delivering coordinated solutions that reduce transaction costs, strengthen decision-making processes, and generate added value for clients.

In conclusion, *Ecolicitaciones & Finanzas* is a solid and contextually relevant entrepreneurial initiative within Colombia, with the potential to contribute positively to institutional strengthening, the professionalization of business participation in public contracting, the generation of formal employment, and the promotion of a business culture oriented toward sustainability and public value. The evidence analyzed supports the project's feasibility and its relevance within the current economic and regulatory dynamics of the Colombian environment.

Keywords:

Public procurement, business consulting, organizational sustainability, competitiveness, strategic planning, business model, business feasibility.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Contenido

1.	Introducción	16
2.	Naturaleza del proyecto	20
2.1	Origen o fuente de la idea de negocio:.....	20
2.2	Descripción del modelo de negocio	22
2.3	Objetivos empresariales a corto, mediano y largo	24
2.3.1	Objetivos a Corto Plazo	24
2.3.2	Objetivos a Mediano Plazo	24
2.3.3.	Objetivos a Largo Plazo.....	25
2.4	Estado actual del negocio.....	25
2.5	Descripción de productos o servicios	27
2.5.1	Consultoría Contable y Financiera Integral	27
2.5.2	Asesoría Estratégica en Procesos de Contratación Estatal	27
2.5.3	Asesoría Ambiental Empresarial	28
2.6	Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	29
2.7	Potencial del mercado en cifras	29
2.8	Ventajas competitivas del producto y/o servicio	31
2.8.1	Especialización técnica	33
2.8.2	Personalización del servicio.....	33
2.8.3	Tecnología.....	34

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

2.8.4	Acompañamiento continuo	34
2.9	Resumen de las inversiones requeridas.....	35
2.10	Proyecciones de venta y rentabilidad.....	36
2.11	Conclusiones financieras y evaluación de la viabilidad	36
2.12	Equipo de trabajo	37
3.	Análisis del sector	37
3.1	Características del sector.....	37
3.2	Análisis PESTEL	42
3.2.1	Factores Políticos	43
3.2.2	Factores económicos	43
3.2.3	Factores sociales	45
3.2.4	Factores tecnológicos.....	45
3.2.5	Factores ecológicos.....	46
3.2.6	Factores legales.....	47
3.3	Análisis de fuerzas que impactan el negocio (Porter	47
3.3.1.	Rivalidad entre competidores	48
3.2.3.	Poder de negociación de los clientes	49
3.2.4.	Amenaza de nuevos competidores.....	49
3.2.5.	Amenaza de productos sustitutos.....	49

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

4.	Validación e Investigación de Mercado.....	50
4.1	Análisis del cliente frente a la propuesta de valor	50
4.1.1	Buyer Persona	51
4.1.2	Mapa de Empatía	52
4.1.3	Árbol de problemas.....	52
4.1.4	Lienzo de propuesta de valor	53
4.1.5	Matriz VRIO	54
4.1.6	Matriz de posición competitiva.....	57
4.2	Análisis de mercado	58
4.3	Determinación de la muestra	59
5.	Estrategia de mercado	61
5.1	Estrategia de segmentación y marketing mix	62
5.1.1	Estrategia de producto y servicio	62
5.1.2	Estrategia de distribución.....	63
5.1.3	Estrategia de precio – Modelo de ingreso.....	63
5.1.4	Estrategia de comunicación y promoción	64
5.1.5	Presupuesto mezcla de mercado	64
6.	Aspectos técnicos.....	65
6.1	Determinación de la localización.....	65
6.1.1	Macrolocalización.....	65

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

6.1.2 Micro localización	66
6.2 Ficha técnica de los productos y/o servicios.....	68
6.3 Requisitos iniciales de inversión.....	69
6.4 Capacidad de prestación del servicio.....	70
7. Aspectos organizacionales y legales.....	71
7.1 Diseño y validación del modelo de negocio	71
7.2 Análisis estratégico	76
7.3 Misión y visión	81
7.3.1 Misión	81
7.3.2 Visión.....	81
7.4 Estructura organizacional.....	81
7.5 Perfiles y funciones.....	81
7.6 Organigrama	82
7.7 Factores clave del talento humano.....	83
7.8 Aspectos legales.....	84
8. Análisis financiero	85
8.1. Proyección de Ventas y Premisas	86
8.1.1. Ingresos.....	88
8.1.2. Costos.....	89
8.1.3. Utilidad bruta	89

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

8.2. Inversión Inicial para la puesta en marcha del negocio	90
8.3. Costos y gastos administrativos	91
8.3.1. Nómina administrativa.....	92
8.3.2. Gastos Fijos.....	92
8.3.3. Marketing.....	93
8.4 Financiación	93
9. Enfoque hacia la sostenibilidad	98
9.1. Dimensión social.....	99
9.2. Dimensión ambiental	100
9.3. Dimensión económica.....	101
9.4. Dimensión de gobernanza.....	101
9.5 Reporte de desempeño sostenible Ecolicitaciones & Finanzas	102
10. Conclusiones	105
11. Anexos	107
12. Bibliografía	108

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Autoevaluación de emprendimiento</i>	26
Figura 2. <i>TAM, SAM SOM Ecolicitaciones & finanzas</i>	29
Figura 3. <i>Curva de valor Ecolicitaciones & finanzas</i>	32
Figura 4. <i>Análisis PESTEL</i>	42
Figura 5. <i>Árbol de problemas</i>	53
Figura 6. <i>System Mapping</i>	72
Figura 7. <i>Lienzo de modelo de negocio sostenible</i>	73
Figura 8. <i>Organigrama Ecolicitaciones & Finanzas</i>	83

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Equipo de trabajo</i>	37
Tabla 2. <i>Matriz de decisión ponderada</i>	67
Tabla 3. <i>Ficha técnica de servicios</i>	68
Tabla 4. <i>Requisitos iniciales de inversión</i>	70
Tabla 5. <i>Capacidad de prestación del servicio</i>	71
Tabla 6. <i>Perfiles y funciones</i>	81
Tabla 7. <i>Aspectos legales</i>	84
Tabla 8. <i>Regímenes especiales</i>	85
Tabla 9. <i>Marco legal por cada línea de servicio</i>	85
Tabla 10. <i>Proyección de ventas</i>	87
Tabla 11. <i>Proyección de ingresos – Año 1</i>	88
Tabla 12. <i>Estado De Resultados</i>	90

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Tabla 13. <i>Inversiones</i>	91
Tabla 14. <i>Financiación Inicial</i>	94
Tabla 15. <i>Estado de Resultados</i>	95
Tabla 16. <i>Estado de situación Financiera</i>	96
Tabla 17. <i>Flujo de Caja Libre</i>	96
Tabla 18. <i>Evaluación Financiera</i>	97
Tabla 19. <i>Matriz de alineación estratégica: dimensiones de sostenibilidad, ODS y normativa</i>	98
Tabla 20. Sistema de indicadores de desempeño sostenible (KPIs) - Ecolicitaciones & Finanzas	103

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

1. Introducción

El mercado de contratación pública en Colombia representa una oportunidad estratégica de gran magnitud. La plataforma CREYERE, desarrollada por Open Contracting Partnership, estima que el valor de las compras públicas en el país asciende aproximadamente a 150 mil millones de dólares anuales (Open Contracting, 2025). Asimismo, el 46 % de las MiPymes del sector servicios ya participan como proveedoras del Estado (Agencia Nacional de Contratación Pública- Colombia Compra Eficiente, 2024), lo que evidencia un interés creciente en la contratación estatal. No obstante, este escenario de oportunidad coexiste con barreras estructurales significativas que afectan tanto a las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante MiPymes) como a organizaciones de mediana y gran escala, en ámbitos como la contratación pública, la gestión contable y la adopción de prácticas de sostenibilidad ambiental (OCDE, 2022).

Los antecedentes de esta problemática se vinculan con la evolución del marco normativo de la contratación pública en Colombia, el Decreto 1082 de 2015, modificado para incorporar criterios sociales y ambientales, ha contribuido a reducir barreras de acceso en los procesos de compras públicas (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2023). Sin embargo, las reformas normativas no han sido suficientes por sí solas para cerrar las brechas de participación, pues estas obedecen también a limitaciones internas de las organizaciones.

Estudios como Confecámaras (2025) y Open Contracting Partnership (2025) señalan que estas limitaciones se relacionan con la falta de capacitación técnica especializada, el desconocimiento de los requisitos legales y procedimentales, la limitada capacidad administrativa para estructurar propuestas competitivas y las dificultades en el acceso a información clara y oportuna. Estas condiciones no solo obedecen a la complejidad normativa, sino también a la

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

ausencia de acompañamiento técnico integral que facilite la participación empresarial en procesos contractuales.

Con base en lo anterior, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2022) advierte que herramientas como el Registro Único de Proponentes (RUP), aunque orientadas a fortalecer la transparencia, pueden constituirse en barreras de acceso cuando las empresas no cuentan con capacidades internas suficientes para su adecuada gestión. Investigaciones recientes evidencian que la adopción de capacidades tecnológicas, financieras y organizacionales sigue siendo un reto significativo para las empresas (Castro Bermudez & Murcia Gonzalez, 2024), lo que incide negativamente en su desempeño en áreas como innovación, mejora de procesos internos y cumplimiento de exigencias técnicas, particularmente en consultoría ambiental, gestión contable y estructuración de propuestas. Estas brechas se profundizan en entornos altamente regulados que exigen precisión técnica, cumplimiento normativo y solvencia administrativa.

Estas condiciones pueden verificarse a través de información disponible en plataformas oficiales como el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP II), el portal de Datos Abiertos Colombia y los informes de Colombia Compra Eficiente, a corte de diciembre del 2022, el monto total de contratación en Colombia reportado en SECOP II alcanzó \$157 billones mediante 1.288.548 contratos, equivalente al 13,3% del PIB, sin embargo, de ese universo, apenas 17.630 proveedores correspondieron a micro, pequeñas y medianas empresas, quienes concentraron tan solo el 2,2% del total de contratos y el 1,9% del valor total contratado. (Herrera, 2023).

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Para 2024, el mercado registró más de 1 millón de adjudicaciones por un valor superior a los \$129 billones de pesos (Licitaciones Colombia, 2025), aunque la concentración en grandes proveedores persiste. Adicionalmente, la Agencia Nacional de Contratación Pública señala que el 75% de las MiPymes enfrenta grandes obstáculos al intentar acceder al mercado público a través de SECOP II (Colombia Compra Eficiente, 2024), evidenciando una brecha estructural entre la magnitud del mercado y la capacidad efectiva de participación de las empresas de menor tamaño.

Las brechas estructurales identificadas se agrupan en tres dimensiones: (i) brechas técnicas, relacionadas con la estructuración de propuestas y el cumplimiento de requisitos; (ii) brechas financieras y contables, asociadas a la gestión de información financiera y el cumplimiento normativo; y (iii) brechas de sostenibilidad, vinculadas a la incorporación de criterios ambientales en procesos de contratación pública.

Frente a esta realidad, surge Ecolicitaciones & Finanzas como una propuesta estratégica orientada a integrar servicios especializados en licitaciones públicas, contabilidad y sostenibilidad ambiental. Su objetivo es facilitar el cumplimiento normativo, fortalecer la capacidad organizacional y mejorar la competitividad de sus clientes mediante soluciones técnicas, personalizadas e integrales que reduzcan barreras de acceso al mercado público. La propuesta de valor se fundamenta en la integración de tres líneas complementarias: (i) asesoría en contratación pública, (ii) consultoría contable y financiera, y (iii) consultoría ambiental empresarial, lo que permite ofrecer soluciones articuladas y diferenciadas frente a la oferta tradicional del mercado.

En este marco, el objetivo general del proyecto consiste en desarrollar un plan de negocio enfocado en la creación de una empresa que brinde servicios de asesoría personalizada, estratégica

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental, mediante la estructuración de soluciones integrales. Los objetivos específicos son:

Estructurar los requerimientos financieros, operativos, logísticos y tecnológicos necesarios para la creación de la empresa, mediante la definición del modelo de costos, la estimación de la inversión inicial y la identificación de recursos, bajo criterios de optimización y sostenibilidad.

Diseñar el marco administrativo, legal y regulatorio requerido para la operación de la empresa, a partir del análisis de la normatividad aplicable en contratación pública, regulación contable (NIIF) y disposiciones ambientales vigentes en Colombia.

Analizar la viabilidad técnica y operativa del proyecto, mediante el estudio del entorno sectorial, el uso de herramientas estratégicas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, y la identificación de las capacidades requeridas para la prestación del servicio.

Evaluar la viabilidad del modelo de negocio propuesto, a partir de la segmentación del mercado (TAM, SAM, SOM), el análisis de necesidades del cliente y la valoración de la propuesta de valor en relación con el entorno competitivo.

El documento se estructura en torno a la naturaleza del proyecto y sus objetivos, el análisis sectorial y de mercado, la formulación estratégica, los aspectos técnicos, organizacionales y financieros, así como el enfoque de sostenibilidad, concluyendo con la evaluación de la viabilidad del modelo propuesto. A lo largo del documento, la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) —en particular ODS 4, 8, 9, 10, 12, 13, 16 y 17— se aborda desde un enfoque práctico y alineado con cada componente del modelo de negocio, tal como se desarrolla en detalle en el capítulo de sostenibilidad.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

2. Naturaleza del proyecto

El proyecto se centra en la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas*, asesoría personalizada y estratégica en *licitaciones públicas, servicios contables y consultoría ambiental*, surge a partir de la confluencia de tres problemas estructurales identificados en el contexto colombiano: la complejidad y volumen de la contratación pública, las brechas de capacidades financieras y contables en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), y el incremento de exigencias ambientales y de contratación pública sostenible que exigen capacidades técnicas especializadas.

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio:

La idea de negocio de *Ecolicitaciones & Finanzas* surge a partir del análisis del entorno de la contratación pública en Colombia y de la identificación de brechas estructurales que afectan tanto a entidades públicas como a empresas proveedoras del Estado. De acuerdo con el Informe de Gestión 2024 de Colombia Compra Eficiente, el valor contratado a través de las plataformas del SECOP y la Tienda Virtual del Estado Colombiano superó los 139 billones de pesos, lo que evidencia la magnitud y el potencial del mercado estatal (Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente, 2024).

Sin embargo, pese a los avances en transparencia y digitalización, persisten barreras de acceso, capacidad y mercado (Padilla, 2024). Estas limitaciones impactan principalmente a las MiPymes que desean participar como oferentes, debido a la complejidad de los requisitos técnicos, financieros y ambientales lo cual se evidencia en la baja participación de MiPymes en procesos de contratación pública, el número de procesos declarados desiertos, las inconsistencias en la documentación presentada por los oferentes y los tiempos prolongados en la estructuración

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

contractual. Al mismo tiempo, las entidades públicas enfrentan desafíos asociados a la estructuración adecuada de procesos contractuales, la actualización normativa permanente y la necesidad de incorporar criterios de sostenibilidad con rigor técnico, evidenciado en las observaciones recurrentes en los pliegos de condiciones, modificaciones durante la ejecución contractual y requerimientos de ajuste por parte de los entes de control, esta información puede ser consultada en plataformas oficiales como Sistema Electrónico de Contratación Pública SECOP II, el portal de datos abiertos Colombia y Colombia Compra Eficiente donde se registra la trazabilidad de los procesos contractuales.

A lo anterior se suma el cumplimiento de la normativa vigente y de los lineamientos emitidos por entidades como la Superintendencia de Sociedades en relación con la aplicación de NIIF en el país, la adopción de las políticas, guías y estrategias formuladas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y los lineamientos emitidos en documentos oficiales sobre compras públicas sostenibles, todo ello orientado al fortalecimiento de la contratación pública sostenible, que exige para las empresas un mayor nivel de especialización técnica y actualización permanente.

En este contexto, la idea de negocio se fundamenta en la necesidad de ofrecer un servicio integral que articule asesoría en licitaciones, fortalecimiento financiero-contable y cumplimiento ambiental. La propuesta responde así a una oportunidad estructural del mercado, orientada a reducir barreras, mejorar la competitividad empresarial y generar valor tanto para el sector público como para el privado.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Fortalezas: *Ecolicitaciones & Finanzas* se diferencia por su enfoque integral, al articular asesoría en licitaciones, fortalecimiento financiero-contable y consultoría ambiental en una sola propuesta de valor. Esta integración permite responder de manera simultánea a los requisitos técnicos, financieros y de sostenibilidad exigidos en la contratación pública, superando la oferta fragmentada de muchas consultoras tradicionales.

Oportunidades de mejora: se identifican oportunidades en la incorporación de herramientas tecnológicas para el monitoreo de procesos y análisis financiero, así como en la consolidación de alianzas estratégicas con expertos jurídicos y académicos que fortalezcan la especialización y escalabilidad del modelo.

Potencial competitivo: el creciente énfasis en la eficiencia, la transparencia y las compras públicas sostenibles genera un entorno favorable para servicios integrales. En este contexto, la empresa posee potencial de diferenciación al atender tanto a MiPymes proveedoras como a entidades públicas, posicionándose como un aliado estratégico en gestión contractual, financiera y ambiental dentro del mercado colombiano.

2.2 Descripción del modelo de negocio

Ecolicitaciones & Finanzas desarrolla su modelo de negocio en el sector de servicios de consultoría especializada, con un enfoque integral en contratación pública, gestión financiera y sostenibilidad ambiental. A diferencia de firmas que operan de manera segmentada, el proyecto articula estas tres dimensiones en una propuesta unificada orientada a fortalecer la competitividad de organizaciones que interactúan con el Estado.

El modelo se dirige a dos segmentos estratégicos, definidos a partir de criterios de segmentación demográficos, conductuales y organizacionales, de acuerdo con (Kotler, 2016), la

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

segmentación debe basarse en variables que permitan identificar diferencias significativas en las necesidades y comportamientos de los clientes. En este sentido, el proyecto se dirige a dos segmentos estratégicos:

1. Las MiPymes y empresas privadas, caracterizadas por su tamaño, nivel de formalización, limitaciones en capacidades técnicas y administrativas, así como por su interés o participación potencial en procesos de contratación pública.

2. Las entidades del sector público, segmentadas en función de su necesidad de estructurar procesos contractuales eficientes, su nivel de complejidad operativa y sus requerimientos de cumplimiento normativo y sostenibilidad.

La propuesta de valor se fundamenta en un acompañamiento integral que comprende la identificación de oportunidades contractuales, el análisis y estructuración de ofertas técnicas y financieras, el fortalecimiento contable bajo estándares vigentes y la asesoría en el cumplimiento de criterios ambientales y de compras públicas sostenibles. Este enfoque permite reducir barreras de acceso, minimizar riesgos jurídicos y financieros, y mejorar la calidad de los procesos contractuales.

En términos estratégicos, *Ecolicitaciones & Finanzas* se desarrolla como un aliado especializado que no solo presta un servicio, sino que contribuye al fortalecimiento estructural de las organizaciones, integrando cumplimiento normativo, sostenibilidad y generación de valor dentro del mercado de contratación pública colombiano.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

2.3 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo

Los objetivos empresariales de Ecolicitaciones & Finanzas se formulan bajo la metodología SMART, asegurando metas específicas, medibles y delimitadas en el tiempo. Este enfoque permite traducir la visión de crecimiento en resultados verificables, facilitando el seguimiento del desempeño y la alineación entre planeación estratégica y ejecución operativa

2.3.1 Objetivos a Corto Plazo

Constituir legalmente la empresa y completar su habilitación en RUT y SECOP II antes del mes seis de operación.

Diseñar y lanzar el portafolio “Contratación Sostenible Inicial” antes del mes 9, dirigido a MiPymes registradas en SECO

P II sin historial de adjudicación.

Captar mínimo 5 empresas (equivalente al 0,1 % de 4.730 empresas sin contrato) dentro de los primeros 12 meses, validando la propuesta de valor en este segmento.

Formalizar al menos 3 alianzas estratégicas con cámaras de comercio o universidades durante el primer año.

Implementar una estrategia digital dirigida a proveedores activos en SECOP II antes del mes 12, logrando al menos 1.000 contactos cualificados en empresas registradas entre 2017 y 2024.

2.3.2 Objetivos a Mediano Plazo

Asesorar al menos el 1 % del segmento de empresas activas con bajo desempeño contractual antes del año 3.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Diseñar y poner en funcionamiento una plataforma digital de análisis de oportunidades contractuales antes del cierre del año 3.

Incrementar en un 20 % la tasa promedio de éxito en procesos licitatorios de clientes asesorados al finalizar el tercer año.

Establecer operación comercial activa en tres ciudades con alta concentración de proveedores SECOP II antes del año 3.

Alcanzar y mantener una tasa mínima de retención del 70 % en clientes recurrentes al finalizar el año 3.

2.3.3. Objetivos a Largo Plazo

Consolidar a Ecolicitaciones& Finanzas como una marca líder en contratación sostenible, alcanzando el 80% de reconocimiento sectorial.

Establecer presencia en 2 países y generar 30% de ingresos internacionales.

Implementar modelo de licenciamiento, con un 20% de ingresos por licencias.

Fortalecer alianzas académicas con 2-3 instituciones académicas relevantes (Ver Anexo) **11.1**

Anexo Objetivos Empresariales

2.4 Estado actual del negocio

La literatura académica reconoce la etapa inicial del emprendimiento como un periodo crítico en el que la idea se transforma en una estructura organizativa viable. El proyecto Global Entrepreneurship Monitor distingue entre emprendedores nacientes, quienes adelantan gestiones previas al inicio formal de operaciones y nuevos emprendedores, aquellos con actividades comerciales en funcionamiento por menos de 42 meses (Macilla, Amorós, & Vaillant, 2016). En el caso de Ecolicitaciones & Finanzas, la autoevaluación (figura 1) evidencia un perfil sólido en

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

deseabilidad, innovación, factibilidad y liderazgo, lo que confirma una propuesta de valor pertinente y con respaldo estratégico. No obstante, se identifican oportunidades de fortalecimiento en capacidades tecnológicas, financieras y competitivas. En consecuencia, el emprendimiento se ubica en una fase de transición entre naciente y nuevo, con validación inicial del modelo y el reto de consolidar su sostenibilidad y posicionamiento como firma integral con proyección regional.

Figura 1. Autoevaluación de emprendimiento



Nota. Elaboración con base en la herramienta Autoevaluación del emprendimiento de Innovalab. <https://invalabs.es/es/autodiagnostico-proyectos-de-emprendimiento/>.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

2.5 Descripción de productos o servicios

Se proyecta que Ecolicitaciones& Finanzas ofrezca líneas de servicio estratégicas y personalizadas, con enfoque en:

2.5.1 Consultoría Contable y Financiera Integral

Esta línea fortalece la sostenibilidad financiera de las MIPYMES mediante la implementación de NIIF, planeación tributaria, análisis de estados financieros, auditoría interna y herramientas de control estratégico. Se fundamenta en los postulados de la Nueva Gestión Pública, particularmente en los principios de eficiencia, transparencia y gestión orientada a resultados (Hood, 1991), así como en los planteamientos de Reinventing Government sobre uso estratégico de los recursos públicos y privados (Osborne & Gaebler, 1993). Esta línea contribuye directamente a los objetivos empresariales de retención, escalabilidad y fortalecimiento competitivo, al reducir riesgos contables y fiscales, optimizar flujos financieros e incorporar progresivamente automatización y analítica para la toma de decisiones basada en datos.

2.5.2 Asesoría Estratégica en Procesos de Contratación Estatal

Orientada a consolidar el posicionamiento de la firma en el mercado de contratación pública, esta línea desarrolla capacidades organizacionales para participar de manera competitiva, ética y conforme a la normativa vigente. Incluye análisis de pliegos, estructuración de propuestas, evaluación de riesgos y acompañamiento contractual. Se sustenta en los enfoques de contratación pública estratégica y en la Nueva Gestión Pública, promoviendo profesionalización, generación de valor público y gestión basada en resultados. Esta línea se alinea con los objetivos de crecimiento de participación de mercado, incremento en tasas de

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

adjudicación y expansión territorial, consolidando a la empresa como aliado estratégico en procesos licitatorios sostenibles.

2.5.3 Asesoría Ambiental Empresarial

Esta línea integra sostenibilidad y competitividad mediante diagnósticos ambientales, planes de manejo, programas de ecoeficiencia y economía circular. Se articula con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 12 y el ODS 13, promoviendo cumplimiento normativo, reducción de impactos y optimización de recursos. Su contribución estratégica radica en fortalecer la reputación corporativa, facilitar el acceso a mercados con criterios ESG y apoyar la diferenciación en procesos de contratación sostenible, coherente con la visión de liderazgo y expansión regional de la firma.

En conjunto, las tres líneas configuran un modelo integral y escalable que articula solidez financiera, competitividad contractual y sostenibilidad ambiental, alineado con los objetivos de posicionamiento, internacionalización y diversificación de ingresos establecidos en la planeación estratégica.

De manera complementaria, la empresa incorpora el “Combo Integral Empresarial”, el cual integra las tres líneas de servicio en una sola solución, orientada a empresas que requieren un acompañamiento integral para fortalecer su participación en procesos de contratación pública. Este producto permite responder de forma simultánea a necesidades técnicas, financieras y ambientales, constituyéndose en un elemento diferenciador frente a la oferta tradicional del mercado.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

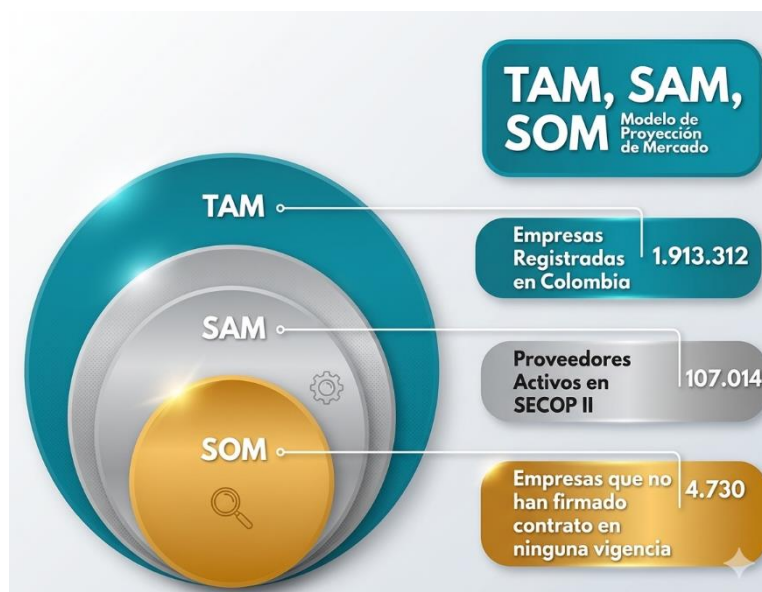
2.6 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La empresa Ecolicitaciones y Finanzas, se ubica en la ciudad de Bogotá DC, zona Centro Internacional con un equipo de 5 personas

2.7 Potencial del mercado en cifras

El dimensionamiento del mercado se realiza mediante la metodología (Total Addressable Market), SAM (Serviceable Available Market) y SOM (Serviceable Obtainable Market), permitiendo estimar el universo total de empresas, el segmento efectivamente atendible y la porción alcanzable en la fase inicial del proyecto.

Figura 2. TAM, SAM SOM Ecolicitaciones & finanzas



Nota. Elaboración propia con base en la información publicada por el Observatorio Oficial de Contratación Estatal. <https://www.colombiacompra.gov.co/analisis-de-datos-de-compra-publica/observatorio-oficial-de-contratacion-estatal>

TAM (Mercado Total Disponible)

El TAM corresponde a las 1.739.405 empresas registradas en Colombia al cierre de 2024. La creación de 173.907 nuevas unidades productivas en el primer semestre de 2025 (crecimiento

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

del 1,9 %) evidencia una base empresarial dinámica y en expansión (Comfecámaras, 2025) lo que amplía el mercado potencial para servicios de asesoría estratégica.

El SAM se delimita a las empresas con necesidad y capacidad de contratar servicios especializados en contratación pública, consultoría contable estratégica y gestión ambiental. En el ámbito específico de la contratación estatal, los datos del portal oficial de datos abiertos muestran que el sistema SECOP II registra 107.176 proveedores, de los cuales 107.014 (más del 99 %) se encuentran activos. Este alto nivel de actividad confirma un mercado competitivo y vigente. El análisis por año de creación evidencia un crecimiento sostenido desde 2015, con picos entre 2017 y 2024, asociado a la digitalización del sistema y a políticas de inclusión de MIPYMES (Datos abiertos Colombia, 2026).

El SOM, La estrategia de mercado prioriza empresas sin historial de adjudicación contractual y organizaciones de reciente creación que requieren fortalecimiento técnico, contable y estratégico para competir en un entorno caracterizado por una creciente presión competitiva en la contratación pública, Dentro de este universo se identifican 4.730 empresas que no han firmado contrato en ninguna vigencia, constituyendo un nicho estratégico con bajo desempeño contractual pero alto potencial de acompañamiento especializado. Este segmento representa el foco inicial de intervención, dado que enfrenta barreras técnicas, jurídicas y financieras que reducen su probabilidad de adjudicación (Datos abiertos Colombia, 2026).

Si bien los instrumentos de validación aplicados (encuestas, grupos focales y herramientas cualitativas) no segmentaron de manera explícita a los participantes bajo el criterio de historial de adjudicación, sí se diseñaron para captar empresas con características funcionales

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

propias de este segmento, tales como limitaciones técnicas, baja experiencia en contratación pública y dificultades en el cumplimiento de requisitos normativos, financieros y documentales.

En este sentido, los resultados empíricos permiten establecer una correspondencia indirecta con el SOM definido. Específicamente, el 34,78 % de los encuestados manifestó no haber participado nunca en procesos de licitación, mientras que un porcentaje adicional lo hace de manera ocasional (1 a 2 veces al año), lo que evidencia una baja consolidación en este tipo de mercados. En conjunto, más del 65 % de la muestra presenta niveles de participación nulos o incipientes, lo cual es consistente con el perfil de empresas sin historial de adjudicación o con baja tasa de éxito contractual.

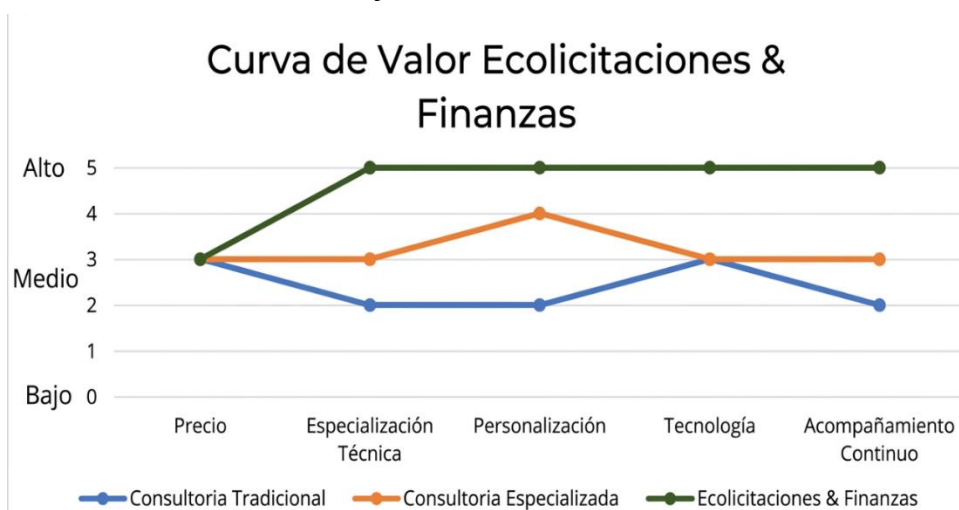
Además, las principales barreras identificadas —falta de experiencia técnica, desconocimiento de oportunidades de contratación y complejidad normativa— coinciden directamente con las limitaciones estructurales que caracterizan al segmento SOM. Estos hallazgos permiten validar la existencia de una demanda real dentro del grupo, así como la pertinencia de una oferta de servicios orientada a su fortalecimiento competitivo.

2.8 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Las ventajas competitivas de *Ecolicitaciones & Finanzas* se definieron mediante la herramienta central del modelo estratégico de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, la curva de valor, propuesta en la estrategia del océano azul, la cual permite representar gráficamente el perfil estratégico de una empresa al analizar los factores clave de competencia en la industria y el nivel de oferta que cada actor presenta en ellos (Kim & Mauborgne, 2005).

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Figura 3. Curva de valor *Ecolicitaciones & finanzas*



Nota.

Elaboración propia

En el figura 2 se identifican los principales factores que construyen valor en el sector y se evidencian tres enfoques competitivos: la consultoría tradicional generalista, con servicios estandarizados y bajo acompañamiento estratégico; los especialistas por área, con alta profundidad técnica pero poca integración interdisciplinaria; y *Ecolicitaciones & Finanzas*, que rompe el patrón del sector al ofrecer soluciones integrales, alto acompañamiento estratégico, integración de la sostenibilidad y actualización normativa permanente.

La curva de valor presentada se construyó a partir de un análisis cualitativo comparativo del sector, tomando como referencia los principales factores de competencia identificados en la literatura y en el análisis de mercado. La asignación de valores en cada dimensión (escala de 1 a 5) no corresponde a una medición cuantitativa directa, sino a una valoración relativa basada en la revisión documental, el análisis del modelo de negocio y la caracterización de los competidores (consultoría tradicional y especializada). En este sentido, la herramienta se utiliza como un

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

instrumento estratégico para visualizar la propuesta de valor diferenciada, más que como un indicador estadístico.

2.8.1 Especialización técnica

Mientras la consultoría tradicional mantiene un nivel medio y la consultoría especializada alcanza un nivel intermedio, *Ecolicitaciones & Finanzas* se posiciona en el nivel más alto. Esto implica un conocimiento profundo y articulado en licitaciones públicas, contabilidad y sostenibilidad ambiental, lo cual genera mayor confianza, reducción de riesgos jurídicos y financieros, y mejores probabilidades de adjudicación para los clientes.

2.8.2 Personalización del servicio

A diferencia de los modelos tradicionales que suelen ofrecer soluciones estandarizadas, la propuesta de *Ecolicitaciones & Finanzas* se estructura en servicios especializados independientes, tales como asesoría en contratación estatal, consultoría contable-financiera y acompañamiento en sostenibilidad ambiental. Cada uno de estos servicios responde a necesidades específicas del cliente y puede ser contratado de manera individual.

No obstante, el modelo también incorpora una oferta integrada a través del “Combo Integral Empresarial”, el cual articula estas líneas de servicio en una sola solución, dirigida a empresas que requieren un acompañamiento más completo para fortalecer su participación en procesos contractuales.

Este enfoque permite combinar flexibilidad y especialización, ya que el cliente puede optar por servicios puntuales o por una solución integral. Si bien la personalización implica una mayor dedicación de tiempo y uso de talento especializado, también genera un impacto positivo en los ingresos, al permitir ofrecer servicios de mayor valor agregado y una diferenciación clara

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

en el mercado. En consecuencia, el modelo equilibra el incremento en los costos operativos con una mayor capacidad de generación de ingresos, fortaleciendo la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

2.8.3 Tecnología

En el componente tecnológico, la organización incorpora herramientas digitales que fortalecen la eficiencia operativa y la calidad del servicio. En particular, se prevé el uso de plataformas especializadas para el análisis y seguimiento de procesos de contratación pública, como SECOP II, así como software contable bajo estándares NIIF y sistemas de gestión documental en la nube que permiten organizar, estructurar y validar la información requerida en procesos licitatorios. Adicionalmente, se contempla el uso de herramientas de automatización para la identificación de oportunidades contractuales y el seguimiento de clientes. Estas capacidades tecnológicas permiten optimizar tiempos de respuesta, reducir errores en la estructuración de propuestas y mejorar la trazabilidad de la información.

2.8.4 Acompañamiento continuo

La empresa supera tanto a la consultoría tradicional como al especializado promedio al no limitarse a la entrega de documentos o asesorías puntuales, sino al ofrecer un seguimiento estratégico antes, durante y después del proceso contractual, incluyendo apoyo en la ejecución, cumplimiento financiero y obligaciones ambientales. Este enfoque implica un incremento en los costos operativos, debido a la mayor dedicación de tiempo por cliente y el monitoreo continuo, no obstante, este acompañamiento integral genera mayor fidelización, fortalece las relaciones de largo plazo y posiciona a la empresa como aliado estratégico, lo cual permite justificar a largo plazo.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

El principal diferencial estratégico radica en la integración de tres áreas críticas en un solo servicio articulado, lo que permite superar el enfoque tradicional del mercado basado en servicios fragmentados. Esta propuesta genera un nuevo espacio de valor para MiPymes y proveedores del estado que requieren soluciones articuladas, eficientes y orientadas a resultados. En contraste con la consultoría tradicional y especializada, que compite principalmente en variables como el precio o niveles parciales de experticia, Ecolicitaciones & Finanzas redefine su curva de valor mediante la combinación de servicios, uso de herramientas tecnológicas y acompañamiento continuo manteniendo una oferta accesible. Mientras la consultoría tradicional y la especializada compite en variables similares (precio y nivel técnico parcial), Ecolicitaciones & Finanzas redefine la curva de valor al combinar alta especialización, personalización, tecnología y acompañamiento continuo, manteniendo un precio accesible.

Si bien el mercado de consultoría en contratación pública, contabilidad y sostenibilidad ya cuenta con múltiples actores, la propuesta de Ecolicitaciones & Finanzas no se posiciona como pionera, sino como un modelo diferenciado dentro de un mercado existente. En este sentido, la estrategia se orienta a la innovación en valor mediante la integración de servicios, la personalización y el enfoque en segmentos con bajo desempeño contractual.

(Ver Anexo) [11.2 Análisis comparativo](#)

2.9 Resumen de las inversiones requeridas

Para el inicio del proyecto se prevé una inversión inicial de \$6.400.000 COP, destinada principalmente a movilidad operativa y gastos de puesta en marcha. No obstante, al considerar los recursos necesarios para garantizar la operación durante los primeros meses, la inversión total del proyecto asciende a \$20.658.333 COP, al incluir el capital de trabajo requerido.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

2.10 Proyecciones de venta y rentabilidad

Ecolicitaciones & Finanzas proyecta ingresos por \$103.500.000 COP en 2025, con un crecimiento progresivo hasta alcanzar aproximadamente \$131.897.320 COP en 2029. Se asume un inicio progresivo de operaciones dentro del mismo año, lo que permite la generación de ingresos desde etapas tempranas, en coherencia con un modelo de negocio basado en servicios de rápida implementación y comercialización.

La rentabilidad del proyecto es positiva desde el primer año de operación, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 31,38 % y un Valor Presente Neto (VPN) de \$3.768.436 COP, lo que evidencia la generación de valor por encima del costo de oportunidad del capital.

Asimismo, se estima un periodo de recuperación de la inversión de aproximadamente cuatro años, en línea con la inversión total requerida y el crecimiento progresivo del negocio.

2.11 Conclusiones financieras y evaluación de la viabilidad

Ecolicitaciones & Finanzas presenta viabilidad financiera, sustentada en una estructura de ingresos creciente, una adecuada gestión de costos y un modelo operativo flexible basado en servicios especializados.

El proyecto evidencia utilidades netas positivas desde el primer año, con generación de flujo de caja suficiente para sostener la operación y permitir la reinversión en el negocio.

Su sostenibilidad está asociada a la capacidad de consolidar el volumen de servicios proyectado, fortalecer la fidelización de clientes y mantener eficiencia en la gestión de recursos, lo que permite posicionar a la empresa como una consultora competitiva en el mercado.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

2.12 Equipo de trabajo

Tabla 1. Equipo de trabajo

Categoría	Descripción
Tamaño del equipo	3 consultores especializados, 1 personal administrativo, 1 persona en área de ventas.
Perfiles profesionales	Interdisciplinariedad entre experiencia en contratación pública, contabilidad NIIF, asesoría ambiental y manejo de plataformas digitales. Expertos en atención al cliente y ventas
Estructura organizacional	Estructura horizontal y flexible en la fase inicial
Cultura y valores organizacionales	Formación y desarrollo continuo, ética, transparencia, responsabilidad social y ambiental.

Nota. Elaboración propia

3. Análisis del sector

3.1 Características del sector

El sector de consultoría en Colombia y América Latina presenta un crecimiento sostenido, evidenciado en el aumento del número de empresas registradas y la expansión del empleo en el sector servicios. En el caso colombiano, de acuerdo con el DANE, el número de establecimientos del sector de consultoría pasó de 21.509 a 25.325 entre 2021 y 2025, lo que refleja una expansión de la oferta. No obstante, este crecimiento no ha sido homogéneo, ya que persisten diferencias significativas en productividad, tamaño empresarial y eficiencia entre países.

De acuerdo con estudios de (McKinsey & Company, 2025), la productividad en América Latina ha crecido en promedio apenas 0,6 % anual en las últimas dos décadas, muy por debajo de otras economías emergentes, donde alcanza entre 1,7 % y 2,6 % anual.

Según datos de (Berner Reports, 2023), se evidencian las siguientes características estructurales:

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

1. Dinamismo y expansión regional

A nivel latinoamericano, el sector muestra altos niveles de actividad en términos de establecimientos, ventas y generación de empleo.

- México lidera en volumen de ventas (más de USD 6.800 millones) y empleo (más de 255.000 trabajadores), consolidándose como el mercado más grande de la región (Berner Reports, 2023).
- Colombia, con 24.206 establecimientos y USD 1.653 millones en ventas, ocupa una posición intermedia en tamaño, pero con menores niveles de ventas promedio por establecimiento y por empleado (Berner Reports, 2023).
- Chile destaca por su mayor eficiencia relativa, con mejores indicadores de ventas por establecimiento y por empleado, lo que refleja un mayor nivel de especialización o concentración del mercado (Berner Reports, 2023).

No obstante, para efectos del presente estudio, resulta necesario acotar el análisis al nicho específico de la consultoría especializada en licitaciones públicas, asesoría contable y consultoría ambiental, dirigido principalmente a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).

En este segmento particular, el mercado presenta características diferenciadas frente a la consultoría general:

- Alta fragmentación: predominan pequeñas firmas y consultores independientes que ofrecen servicios especializados por áreas (jurídica, contable o ambiental), pero con baja integración de soluciones.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

- Demanda creciente por cumplimiento normativo: las exigencias en contratación pública, regulación contable y estándares ambientales han incrementado la necesidad de asesoría técnica especializada.
- Bajos niveles de articulación de servicios: existe una oportunidad de mercado en la oferta de soluciones integrales que combinen licitaciones, contabilidad y sostenibilidad.
- Barreras de entrada moderadas: si bien el conocimiento técnico es clave, el posicionamiento depende de la reputación, experiencia y resultados en procesos contractuales.
- Las herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la consultoría pueden constituirse en una fuente de amenaza mediante productos sustitutos parciales, ya que permiten automatizar actividades como la búsqueda de oportunidades, el análisis de pliegos y la generación preliminar de propuestas. Sin embargo, su alcance es limitado en procesos que requieren criterio experto, interpretación normativa y acompañamiento estratégico.

En términos de estructura de mercado, mientras el sector de consultoría en general puede caracterizarse como de competencia monopolística, en el nicho específico analizado se observa una competencia basada principalmente en la especialización, confianza y valor agregado, más que en economías de escala. Aunque firmas como Deloitte, KPMG y PwC participan en el mercado de consultoría, su modelo de negocio está orientado principalmente a grandes empresas y proyectos de alta complejidad, con estructuras de costos elevadas y servicios altamente especializados. Si bien estas firmas pueden atender clientes del segmento MiPymes, este no constituye su mercado objetivo principal, debido a limitaciones asociadas a costos, escalabilidad y nivel de sofisticación de los servicios requeridos.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

2. Crecimiento cuantitativo en Colombia

De acuerdo con los datos del Revisor Directorio Estadístico de Empresas del DANE, para el periodo 2021–2025, el mercado colombiano presenta:

- Aumento sostenido en número de establecimientos, pasando de 21.509 a 25.325.
- Crecimiento del empleo, con una expansión acumulada superior al 16 %.
- Estabilidad relativa en ventas, aunque con desaceleración a partir de 2023.

Estos datos indican que el sector continúa expandiéndose en términos de oferta y generación de empleo, consolidándose como una actividad económica relevante dentro del sector servicios (DANE, 2025, Revisorio director estadístico de empresas).

3. Desaceleración en productividad y eficiencia

A pesar del crecimiento en número de firmas, los indicadores muestran:

- Disminución en ventas promedio por establecimiento.
- Reducción en ventas por empleado.
- Estancamiento en ingresos promedio medidos en moneda local.

Esto sugiere que el aumento de competidores no ha estado acompañado de una mejora proporcional en rentabilidad o productividad, generando presión competitiva y posible fragmentación del mercado (DANE, 2025, Revisorio director estadístico de empresas).

4. Alto nivel de competencia y baja diferenciación

El crecimiento del número de establecimientos refleja un sector con barreras de entrada moderadas, entendidas como aquellas condiciones que, si bien no impiden el ingreso de nuevos competidores, si exigen ciertos niveles de capacidad técnica, conocimiento especializado y cumplimiento normativo para lograr participación efectiva en el mercado. la calificación de

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

estas barreras se realiza a partir de criterios como nivel de inversión inicial requerido, el grado de especialización técnica, el acceso a información estratégica y las exigencias regulatorias del sector (Porter, 2008).

En este contexto, la facilidad relativa de ingreso de nuevos actores ha impulsado la expansión del sector, lo que genera mayor competencia por precio, servicios generalistas con bajo nivel de especialización y reducción de márgenes promedio.

En este contexto, la diferenciación técnica y la especialización se convierten en factores críticos de éxito.

5. Oportunidades estratégicas del sector

El escenario colombiano configura un mercado con potencial para: modelos de negocio altamente especializados, integración de servicios (financieros, normativos y ambientales), incorporación de tecnología para mejorar eficiencia y propuestas de valor orientadas a sostenibilidad y cumplimiento normativo.

El sector de consultoría en Colombia se caracteriza por crecimiento estructural, incremento en competencia y desafíos en productividad, lo que abre oportunidades para empresas que apuesten por innovación, diferenciación técnica y generación de valor agregado.

En términos de estructura competitiva, el mercado no se encuentra concentrado en un único actor dominante, sino que presenta una distribución segmentada. Las grandes firmas de consultoría concentran una participación significativa en ingresos, especialmente en servicios de auditoría y consultoría estratégica para grandes empresas, mientras que el segmento de asesoría para MiPymes está altamente atomizado, con múltiples oferentes de pequeña escala. Esta fragmentación implica que no existe una alta concentración de mercado en este segmento

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

específico, lo que reduce las barreras de entrada, pero incrementa la competencia basada en precio y reputación.

3.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite evaluar factores macro y micro del entorno que pueden impactar positiva o negativamente a la organización en el mediano y largo plazo. Examina las dimensiones Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal con el fin de identificar oportunidades y amenazas, facilitando la toma de decisiones y el diseño de productos alineados con los objetivos estratégicos (Torres, 2019). Con base en este enfoque, se realizó el análisis para el plan de negocio, identificando los factores externos e internos que inciden en el proyecto y en los objetivos de la empresa prestadora de servicios.

Figura 4. Análisis PESTEL



Nota. Elaboración propia. (Ver Anexo) [11.8 Análisis PESTEL](#)

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

3.2.1 Factores Políticos

En el factor político, la estabilidad gubernamental y las reformas en materia de contratación estatal inciden directamente en la continuidad de los procesos licitatorios y, por ende, en la dinámica del mercado de consultoría. En Colombia, los cambios asociados al Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 y a las políticas de compras públicas generan variaciones en la demanda de servicios de asesoría, especialmente en sectores relacionados con sostenibilidad. La implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), junto con políticas orientadas a la economía circular, movilidad sostenible y transición energética, fortalecen la demanda de bienes y servicios sostenibles (Lyndon & Moreno, 2023)

Asimismo, la política de compras públicas responsables promueve criterios ambientales, eficiencia en el uso de recursos y principios de transparencia y oportunidad (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.). La Superintendencia de Sociedades, en articulación con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, impulsa prácticas empresariales sostenibles mediante sistemas de gestión de riesgos ambientales y sociales, fortaleciendo el marco institucional para la sostenibilidad (Superintendencia de Sociedades, 2023).

3.2.2 Factores económicos

Frente al factor económico, durante el segundo trimestre de 2025 la economía colombiana creció 2,1 %, en un contexto de tensiones fiscales y deuda pública superior al 60 % del PIB. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para enero de 2026 la tasa de desocupación del total nacional fue de 10,9 %, inferior al 11,6 % registrado en el mismo mes de 2025, lo que evidencia una leve mejora en el mercado laboral.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

No obstante, otros indicadores muestran señales de estancamiento: la tasa global de participación disminuyó de 64,1 % a 63,6 %, y la tasa de ocupación se mantuvo prácticamente constante en 56,7 %. Estos resultados reflejan que, si bien existen avances puntuales, no es posible afirmar una estabilidad económica consolidada, sino más bien un escenario de recuperación moderada con persistencia de retos estructurales en el empleo y las finanzas públicas (DANE, 2025).

El comportamiento del empleo incide en la generación de proyectos y en la dinámica de contratación pública y privada debido a su influencia directa en la demanda agregada, la inversión y la capacidad fiscal del Estado, estudios del (World Bank, 2020), muestran que la mejora en los niveles de empleo fortalece el crecimiento económico y promueve la ejecución de proyectos de inversión. Si bien la reducción del desempleo puede limitar algunos programas de reactivación, también consolida la estabilidad económica, impactando la demanda de servicios especializados. En este sentido, la tasa de desempleo constituye una variable clave a monitorear por su efecto en la estructuración y ejecución de procesos contractuales.

En periodos de desaceleración económica, las entidades tienden a optimizar el gasto y aumentar los requisitos de eficiencia y cumplimiento, lo que incrementa la necesidad de consultorías especializadas. Por el contrario, en escenarios de expansión, el aumento de la inversión impulsa el número de proyectos y amplía las oportunidades de participación en licitaciones. En ambos casos, el sector de consultoría se ve directamente impactado, adaptando su oferta a las condiciones del entorno económico.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

3.2.3 Factores sociales

Para el enfoque sociocultural, la creciente conciencia ambiental influye en los patrones de consumo y en las relaciones empresariales. De acuerdo con (Nielsen, 2015), el 66 % de los consumidores a nivel global están dispuestos a pagar más por productos y servicios de empresas comprometidas con prácticas sostenibles.

De manera complementaria, reportes de divulgación evidencian un cambio en el comportamiento del consumidor hacia criterios de sostenibilidad. Según (Economista Colombia, 2024) una proporción significativa de consumidores manifiesta preferencia por empresas que demuestran compromiso con prácticas ambientales y sociales responsables, lo que refleja una transformación en los patrones de consumo hacia modelos más sostenibles.

Esta tendencia no solo se limita al consumidor final (B2C), sino que se extiende al ámbito empresarial (B2B), donde las organizaciones incorporan criterios de evaluación más exigentes en sus procesos de selección de proveedores. En este contexto, las empresas priorizan aliados estratégicos que integran criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus operaciones, consolidando la sostenibilidad como un factor determinante en la toma de decisiones corporativas.

3.2.4 Factores tecnológicos

En el ámbito tecnológico, la digitalización de procesos mediante plataformas como SECOP II ha optimizado la participación en licitaciones electrónicas, facilitando la trazabilidad, transparencia y acceso a la información contractual.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Adicionalmente, la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de datos ha transformado la forma en que las firmas de consultoría identifican oportunidades y estructuran propuestas técnicas. Estas herramientas permiten analizar grandes volúmenes de información en menor tiempo, mejorar la precisión en la toma de decisiones y anticipar tendencias del mercado de contratación pública.

El Gobierno colombiano promueve el uso de blockchain y contratos inteligentes para fortalecer la transparencia y digitalizar trámites (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2021). El nivel de adopción tecnológica en la contratación pública constituye una variable estratégica para el posicionamiento de la empresa consultora.

3.2.5 Factores ecológicos

En el componente ecológico, el creciente énfasis en la sostenibilidad y la gestión ambiental ha generado nuevas exigencias regulatorias y de mercado para las organizaciones. En Colombia, entidades como el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y Colombia Compra Eficiente han promovido la incorporación de criterios ambientales en los procesos de contratación pública, particularmente a través de lineamientos de compras públicas sostenibles.

Si bien las empresas de consultoría no generan impactos ambientales directos significativos en comparación con sectores industriales, sí presentan una huella ecológica indirecta, asociada al consumo de recursos (energía, papel, transporte) y a las prácticas operativas. No obstante, su mayor incidencia se da a través de su capacidad de influir en las decisiones de terceros, especialmente en la estructuración de proyectos y procesos contractuales. En este sentido, las consultoras pueden desempeñar un papel estratégico en la reducción del

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

impacto ambiental, mediante la incorporación de criterios sostenibles en licitaciones, la formulación de indicadores ambientales y el acompañamiento en el cumplimiento normativo. Esto las posiciona como actores clave en la transición hacia modelos de contratación más responsables.

Este contexto implica que las empresas deben cumplir con estándares ambientales, implementar prácticas de ecoeficiencia y demostrar el cumplimiento de requisitos asociados a sostenibilidad en sus propuestas contractuales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f).

3.2.6 Factores legales

El respaldo constitucional se encuentra en el Constitución Política de Colombia de 1991, cuyo artículo 80 establece la obligación estatal de planificar el manejo de los recursos naturales y prevenir la contaminación. A su vez, la Ley 2427 de 2024 refuerza la educación y capacitación en sostenibilidad y gestión del riesgo.

Las regulaciones ambientales no solo imponen obligaciones, sino que también ofrecen incentivos fiscales y acceso a financiamiento para empresas sostenibles. En el caso de las (, el cumplimiento normativo y la presión del mercado impulsan la adopción de estándares ambientales y la contratación de servicios especializados.

3.3 Análisis de fuerzas que impactan el negocio (Porter)

Las 5 Fuerzas de Porter son un modelo estratégico desarrollado por Michael E. Porter en 1979. Este modelo se utiliza para analizar la competencia y la estructura de una industria,

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

ayudando a las empresas a entender los factores que afectan su rentabilidad y posición competitiva. (Ver Anexo) [11.3 Las 5 fuerzas de Porter](#)

3.3.1. Rivalidad entre competidores: alta.

La rivalidad es alta debido a la coexistencia de grandes firmas internacionales como Deloitte, KPMG y PwC —orientadas a grandes corporaciones— y múltiples consultores independientes y firmas pequeñas que compiten en el segmento MIPYME con precios accesibles y servicios personalizados. Además, la digitalización ha intensificado la competencia en términos de eficiencia y especialización. Frente a este entorno, Ecolicitaciones & Finanzas adopta una estrategia de diferenciación basada en sostenibilidad, enfoque integral y segmentación en nichos con bajo desempeño contractual, priorizando valor agregado sobre competencia en precios.

3.3.2. Poder de negociación de los proveedores: moderado–bajo.

El poder de los proveedores es moderado a bajo, dado que existe amplia oferta de talento especializado (contadores, abogados, ingenieros ambientales) y de soluciones tecnológicas (software contable y de gestión documental). Esta disponibilidad permite negociar condiciones competitivas sin afectar la calidad. La empresa puede fortalecer su posición mediante alianzas estratégicas, convenios institucionales y contratación flexible por proyecto, optimizando costos y garantizando soporte técnico especializado.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

3.2.3. Poder de negociación de los clientes: alto.

El poder de los clientes es alto debido a la variedad de alternativas disponibles: consultores independientes, equipos internos, plataformas tecnológicas y servicios estandarizados. En sectores regulados como contratación pública y gestión ambiental, los clientes comparan precio, experiencia y resultados verificables. Para mitigar esta presión, la empresa debe demostrar retorno sobre la inversión (ROI), ofrecer acompañamiento integral y diferenciarse por especialización técnica, cumplimiento normativo y soluciones personalizadas orientadas a resultados medibles.

3.2.4. Amenaza de nuevos competidores: alta.

Las barreras de entrada son relativamente bajas, lo que facilita la aparición constante de nuevos oferentes. Sin embargo, la competencia se desplaza hacia la diferenciación más que hacia la guerra de precios. Para consolidar ventajas sostenibles, la empresa debe fortalecer certificaciones, especialización en sostenibilidad, adopción tecnológica y construcción de reputación basada en resultados comprobables, generando barreras asociadas a confianza, experiencia y posicionamiento técnico.

3.2.5. Amenaza de productos sustitutos: moderada.

Existen sustitutos tecnológicos como software contable, plataformas automatizadas de licitación y cursos virtuales que pueden reemplazar procesos estandarizados. No obstante, difícilmente sustituyen la asesoría estratégica integral en contextos complejos y altamente regulados. La estrategia consiste en integrar tecnología como herramienta complementaria,

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

manteniendo el componente humano, analítico y personalizado como principal fuente de diferenciación y generación de valor.

4. Validación e Investigación de Mercado

El apartado de Validación e Investigación de Mercado de Ecolicitaciones & Finanzas identificó dos segmentos objetivo: (i) MIPYMES proveedoras registradas en SECOP II, especialmente aquellas sin historial de adjudicación o con bajo desempeño contractual, y (ii) empresas que requieren fortalecimiento estratégico en gestión contable, financiera y ambiental para cumplir exigencias normativas y mejorar su competitividad. Se aplicó una metodología mixta, combinando entrevistas, mapa de empatía, perfil persona, grupos focales y revisión documental, junto con análisis sectorial de Emerging Markets Information Service (EMIS). Los hallazgos evidencian brechas técnicas, financieras y regulatorias que limitan el desempeño empresarial, validando una propuesta de valor integral, orientada a sostenibilidad, cumplimiento normativo y resultados medibles, y confirmando la viabilidad comercial en un mercado dinámico y altamente competitivo.

4.1 Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Ecolicitaciones & Finanzas se dirige a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), así como a emprendimientos formalizados que buscan acceder o consolidarse en el mercado de contratación pública. Este segmento se caracteriza por desarrollar actividades productivas o de prestación de servicios con capacidad operativa instalada, pero con limitaciones en su estructuración administrativa, financiera y normativa. En respuesta Ecolicitaciones & Finanzas ofrece un acompañamiento integral que permita mejorar su estructura financiera, su cumplimiento normativo y ambiental, así como su posicionamiento en el mercado estatal.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

4.1.1 Buyer Persona

El análisis del Buyer Persona permitió identificar, a partir de encuestas y sesiones de *focus group*, dos perfiles representativos del mercado objetivo de Ecolicitaciones & Finanzas, uno del sector público y otro del sector privado. Esta segmentación facilita comprender necesidades, motivaciones y barreras específicas, orientando la propuesta de valor hacia soluciones estratégicas y diferenciadas.

Perfil del sector público: Carlos representa al profesional encargado de la gestión contractual en entidades públicas. Posee formación técnica y experiencia administrativa, pero enfrenta desafíos relacionados con la actualización normativa, la correcta estructuración de procesos y la presión por garantizar transparencia y eficiencia. Sus principales necesidades se centran en el acompañamiento especializado para fortalecer la calidad técnica de los procesos, optimizar recursos y reducir riesgos jurídicos. Valora la confiabilidad, el rigor normativo y la asesoría experta que contribuya al mejor desempeño institucional. (Ver Anexo) [11.4 Buyer Persona sector Público](#)

Perfil del sector privado: Claudia representa a la gerente administrativa o financiera de una empresa mediana interesada en participar en contratación estatal. Aunque cuenta con experiencia empresarial, identifica dificultades en la interpretación de pliegos, el cumplimiento de requisitos financieros y ambientales, y la preparación de propuestas competitivas. Tiene como motivación principal acceder a nuevos mercados, fortalecer la estructura financiera de la empresa y posicionarse como proveedor confiable. Valora el acompañamiento integral, la claridad en los procesos y la transferencia de conocimiento. (Ver Anexo) [11.5 Buyer Persona sector Privado](#)

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

4.1.2 Mapa de Empatía

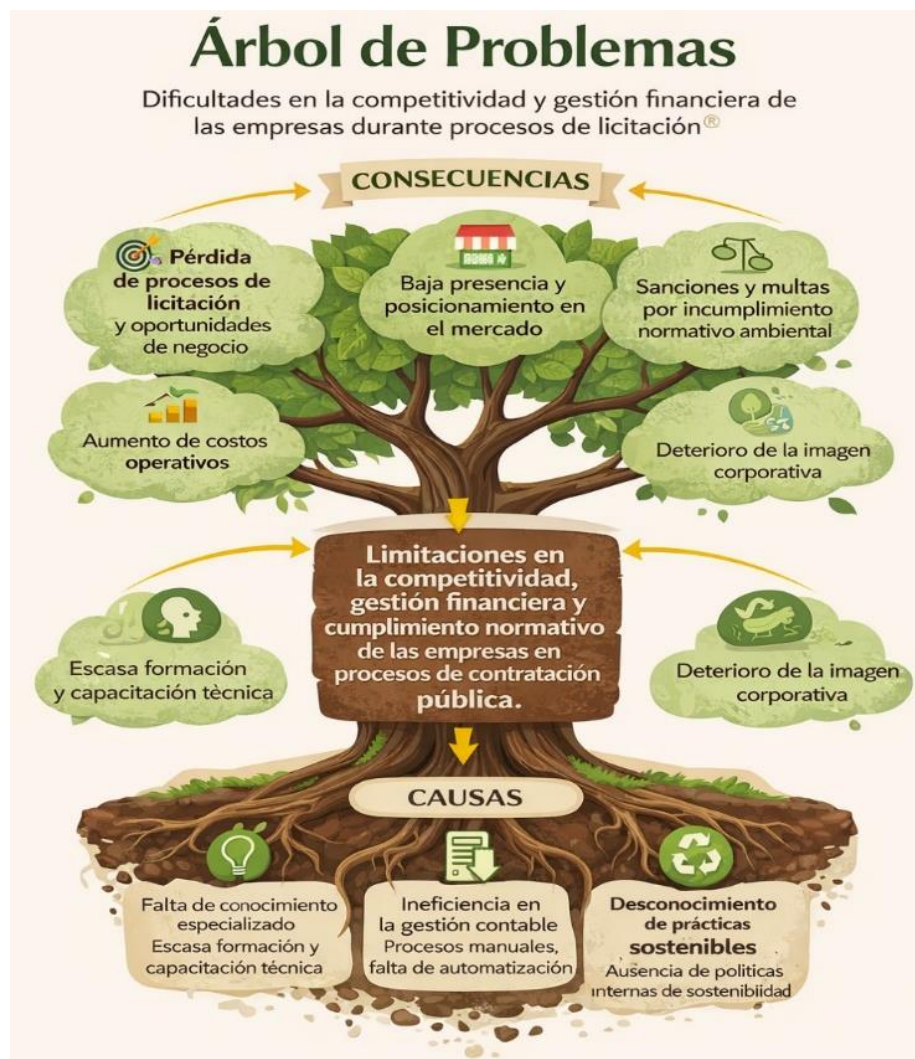
El mapa de empatía, herramienta conceptualizada por Dave Gray en *Gamestorming* (2012), permitió identificar necesidades, motivaciones y expectativas de los clientes objetivo, (Ver Anexo) [11.6 Mapa de Empatía](#) facilitando la construcción de perfiles ideales. De forma inicial se elaboró con base en hipótesis sobre el cliente potencial y posteriormente se validó mediante encuestas y grupos focales en sectores público y privado. Los resultados evidencian una demanda activa de servicios de fortalecimiento organizacional: el 65,9 % manifestó disposición a invertir en asesoría especializada; el 34 % prioriza consultoría contable-financiera y el 55 % asesoría ambiental. Asimismo, se confirmó la importancia de servicios personalizados, especialmente para MiPymes con capacidades administrativas limitadas. El análisis permitió definir dos perfiles principales: (i) empresas del sector privado — principalmente MiPymes— interesadas en mejorar competitividad y estructuración interna, y (ii) actores vinculados a la contratación estatal que buscan cumplimiento normativo y optimización de la gestión contractual. Estos hallazgos validan la pertinencia de la propuesta integral de Ecolicitaciones & Finanzas y su alineación con las necesidades reales del mercado.

4.1.3 Árbol de problemas

El árbol de problemas permite visualizar las principales barreras que enfrentan las empresas para adelantar procesos de licitación con el Estado, lo que ocasiona la pérdida de oportunidades de negocio, baja presencia en el mercado, sanciones y multas por incumplimiento.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Figura 5.Árbol de problemas



Nota. Ilustración creada con apoyo de herramienta IA (GPT).

4.1.4 Lienzo de propuesta de valor

La propuesta de valor de Ecolicitaciones & finanzas consiste en una asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental mediante la creación de soluciones integrales que permitan mejorar la competitividad y optimizar la gestión financiera bajo un enfoque de sostenibilidad, va dirigido a empresas y personas

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

públicas y privadas que buscan mejorar su competitividad y desempeño en procesos de licitación mediante un enfoque de innovación y sostenibilidad.

La compañía busca aportar a los usuarios una mejora en la competitividad a partir de un posicionamiento exitoso en los procesos de licitación, una optimización financiera mediante la gestión eficiente de los recursos, reducción de costos y aumento de la rentabilidad, finalmente se busca aportar a los usuarios con el desarrollo de un enfoque de sostenibilidad alineado con los ODS que permita además de garantizar el cumplimiento normativo generar un impacto social positivo.

La propuesta de valor se complementa con una estrategia de precios accesible para MiPymes, basada en la optimización de costos operativos y el uso de herramientas tecnológicas, lo que permite ofrecer servicios especializados a tarifas competitivas frente a la consultoría tradicional, esta propuesta se materializa tanto en la prestación de servicios individuales como en soluciones integradas como el “Combo Integral Empresarial”, que permite abordar de manera simultánea las necesidades en licitaciones, contabilidad y sostenibilidad.(Ver Anexo) [11.7](#)

[Lienzo Propuesta de Valor](#)

4.1.5 Matriz VRIO

La metodología VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización) permite evaluar si los recursos y capacidades estratégicas de la empresa constituyen fuentes de ventaja competitiva sostenible. (Jay B Barney, 1992).

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

4.1.5.1 Capacidades clave

El análisis evidencia que la principal capacidad estratégica de Ecolicitaciones & Finanzas radica en su **modelo integral de asesoría**, el cual articula componentes jurídicos, financieros y ambientales bajo una propuesta unificada de valor. Esta capacidad cumple los cuatro criterios VRIO, configurando una base sólida para la construcción de ventaja competitiva sostenible.

De igual manera, la estructuración estratégica de propuestas y la integración de sostenibilidad constituyen capacidades diferenciadoras que aportan valor significativo al cliente, especialmente en un entorno regulado y competitivo como la contratación pública.

Por su parte, el uso de tecnología representa una capacidad habilitadora necesaria para competir, aunque no exclusiva. Finalmente, la consolidación organizacional de redes estratégicas y procesos internos será determinante para transformar capacidades potenciales en ventajas sostenibles de largo plazo. (Ver Anexo) [11.9 Análisis de Capacidades](#)

La evaluación VRIO evidencia que el modelo integral de servicios constituye el principal recurso estratégico de Ecolicitaciones & Finanzas, al cumplir simultáneamente los cuatro criterios de valor, rareza, dificultad de imitación y organización, configurando una ventaja competitiva sostenible. (Ver Anexo) [11.10 Matriz VRIO](#)

Las demás capacidades generan ventajas temporales o potenciales, cuya consolidación dependerá del fortalecimiento organizacional, la estandarización de procesos y la construcción progresiva de reputación en el mercado.

1. Modelo integral de servicios (licitaciones, contabilidad y gestión ambiental).

Este recurso constituye el eje estratégico del modelo de negocio, al integrar tres áreas tradicionalmente fragmentadas en el mercado. Su valor radica en la reducción de costos de

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

coordinación para el cliente y en la coherencia técnica de las propuestas presentadas. La articulación interdisciplinaria genera diferenciación estructural y configura la principal fuente de ventaja competitiva sostenible.

2. Especialización técnica en contratación pública.

La capacidad de interpretar, estructurar y aplicar la normativa vigente en procesos licitatorios incrementa la probabilidad de adjudicación y reduce riesgos jurídicos y financieros. Aunque existen competidores con conocimiento normativo, la especialización focalizada en el segmento objetivo fortalece el posicionamiento estratégico de la firma.

3. Gestión ambiental aplicada a procesos contractuales.

La incorporación de criterios ambientales y de sostenibilidad en la estructuración de ofertas representa un elemento diferenciador creciente en la contratación pública. Esta capacidad agrega valor al cliente al anticipar requisitos regulatorios y fortalecer el componente técnico de las propuestas.

4. Acompañamiento continuo y personalizado (modelo retainer).

A diferencia del enfoque tradicional por proyecto, el acompañamiento continuo permite planificación estratégica, prevención de riesgos y fortalecimiento progresivo del cliente. Esta capacidad contribuye a la fidelización y construcción de relaciones de largo plazo.

5. Uso de herramientas tecnológicas y analítica documental.

La implementación de herramientas digitales para gestión documental, análisis normativo y seguimiento de procesos mejora la eficiencia operativa y la trazabilidad. Aunque no constituye una ventaja exclusiva, es un habilitador clave para garantizar calidad y competitividad.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

6. Red de aliados técnicos y profesionales especializados.

La articulación con expertos en áreas complementarias amplía la capacidad operativa y técnica de la empresa. Esta red, basada en confianza y experiencia acumulada, fortalece la propuesta integral y puede consolidarse como barrera de entrada si se formaliza estratégicamente.

7. Reputación y posicionamiento especializado (en desarrollo).

La construcción de reputación en el ámbito de la contratación pública depende de resultados verificables y cumplimiento técnico. En la medida en que la empresa acumule experiencia y casos de éxito, este recurso podrá transformarse en una ventaja competitiva sostenible de alto impacto.

4.1.6 Matriz de posición competitiva

Con el fin de posicionar estratégicamente a la empresa de asesoría personalizada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental dentro del ecosistema de servicios profesionales empresariales, se desarrolló una Matriz de Posición Competitiva que compara sus capacidades frente a otros actores especializados del mercado (firmas enfocadas exclusivamente en licitaciones públicas, contabilidad tradicional o consultoría ambiental). Esta herramienta permite identificar oportunidades claras de diferenciación, así como fortalezas y brechas estratégicas que deben abordarse para consolidar un crecimiento sostenible y escalable. La matriz prioriza factores críticos como la especialización técnica, la capacidad de estructurar propuestas exitosas, la reputación y reconocimiento de marca, la integración multidisciplinaria de servicios y la generación de ingresos recurrentes, elementos determinantes en la percepción de valor por parte de empresas que buscan contratar con el Estado o fortalecer su cumplimiento normativo.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

De esta manera, la matriz no solo refleja la posición actual de la empresa en términos de atractivo del mercado y fortaleza competitiva, sino que también orienta la formulación de estrategias enfocadas en diferenciación, consolidación de marca y fortalecimiento de capacidades internas para competir de manera efectiva en un entorno altamente regulado y especializado.

(Ver anexo) [11.14 matriz de posición competitiva](#)

4.2 Análisis de mercado

El análisis del mercado colombiano evidencia un escenario propicio para la prestación de servicios especializados en estructuración y acompañamiento de procesos de contratación pública, particularmente orientado a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), consorcios emergentes y profesionales independientes que buscan acceder al mercado estatal. En el país, la contratación pública representa un componente significativo de la dinámica económica, pero su complejidad normativa, los requisitos financieros habilitantes y las exigencias técnicas y ambientales constituyen barreras de entrada para numerosos potenciales proponentes. En este contexto, los clientes potenciales se caracterizan por contar con capacidad operativa en sus sectores productivos, pero con debilidades en estructuración documental, planeación financiera y cumplimiento ambiental. Asimismo, entidades sin ánimo de lucro y empresas regionales interesadas en diversificar sus fuentes de ingreso encuentran en la contratación estatal una oportunidad estratégica que requiere acompañamiento especializado. Por tanto, el mercado objetivo se configura como un segmento con alta necesidad de asesoría integral, donde un modelo que articule licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental puede responder de manera eficiente a las demandas técnicas del entorno colombiano y generar ventajas competitivas sostenibles.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

4.3 Determinación de la muestra

Para establecer la cantidad de encuestas a realizar, se usa un muestreo no probabilístico por conveniencia, con las variables:

$Z=1.96$ (nivel de confianza del 95 %)

$p=0.071$ proporción esperada del 7.1%

$e = 0.05$ (margen de error del 5%)

Que, al remplazar en la ecuación de tamaño de muestra:

$$n_0 = \frac{Z^2 p (1 - p)}{e^2} = \frac{1.96^2 (0.071)(0.929)}{0.05^2} \approx 101.36$$

Se redondea hacia arriba $\rightarrow n = 102$ personas.

Sobre reclutamiento por no respuesta: se añade un 10–15 %.

Para $n=102$ $n=102$ $n=102 \Rightarrow 112$ –115 encuestas

Considerando posibles pérdidas por no respuesta, se incrementó entre un 10 % y 15 %, alcanzando un total esperado entre 112 y 115 encuestas. Finalmente, se obtuvieron 128 respuestas válidas, superando el mínimo requerido, este se dividió en dos grupos focales:

- Persona natural: 91
- Empresas: 37

Los resultados permiten caracterizar el mercado objetivo, el 71 % corresponde a personas naturales con actividad económica y el 29 % a MiPymes formalizadas, concentradas

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

principalmente en Bogotá y su área de influencia. Este perfil confirma un segmento con capacidad operativa, pero con limitaciones en estructuración técnica, financiera y normativa.

En cuanto a necesidades, se evidencia una alta demanda en asesoría en licitaciones (62,5 %), contabilidad y finanzas (57,8 %) y consultoría ambiental (55,5 %), lo cual valida la pertinencia del modelo integral de servicios. Adicionalmente, el 60 % de los encuestados prefiere paquetes combinados, lo que respalda la viabilidad de una oferta modular.

Desde una perspectiva más profunda, el análisis del anexo de encuestas evidencia problemáticas estructurales que refuerzan la necesidad del servicio: el 34,78 % de las empresas nunca ha participado en procesos de licitación, mientras que el 65,22 % lo hace de forma ocasional o frecuente, lo que indica un mercado con baja madurez, pero alto potencial de crecimiento. De igual forma, las principales barreras identificadas corresponden a la falta de experiencia técnica (22 respuestas), desconocimiento de oportunidades (18) y complejidad normativa (17), lo que confirma una demanda real por acompañamiento especializado.

En relación con la disposición de pago, el 80,4 % de los encuestados manifestó intención de contratar servicios de asesoría; sin embargo, el 47,7 % condiciona su decisión al costo y alcance del servicio, se identifican tres rangos de inversión claramente definidos: el 39,13 % de las empresas está dispuesto a invertir menos de 5 millones de pesos, el 34,78 % entre 5 y 20 millones, y el 26,09 % más de 20 millones. Estos datos evidencian no solo interés, sino una disposición de pago segmentada, coherente con la heterogeneidad del mercado objetivo.

Este hallazgo resulta clave para la validación comercial, ya que permite establecer una relación directa entre la propuesta de valor y la capacidad real de pago del cliente. En particular, se observa que los segmentos con menor capacidad de inversión demandan servicios específicos

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

o de menor alcance, mientras que aquellos con mayor presupuesto están dispuestos a contratar soluciones integrales, lo que valida la pertinencia de un modelo escalable basado en servicios modulares y paquetes diferenciados.

En consecuencia, la viabilidad comercial de Ecolicitaciones & Finanzas se sustenta en tres elementos: (i) una demanda comprobada de servicios especializados, (ii) una alta intención de contratación y (iii) una disposición de pago real, diferenciada por segmentos. Esto permite estructurar una oferta alineada con el mercado, mediante esquemas flexibles que ajusten el alcance del servicio a la capacidad financiera del cliente, garantizando así la sostenibilidad y competitividad del modelo de negocio.

5. Estrategia de mercado

Una estrategia de marketing estructurada es fundamental para posicionar servicios especializados que requieren credibilidad y confianza. Ecolicitaciones & Finanzas orienta su estrategia hacia dos segmentos clave:

- MIPYMES y empresas privadas que buscan fortalecer su competitividad, cumplimiento normativo y sostenibilidad.
- Proveedores del Estado y organizaciones que contratan con el sector público, que requieren acompañamiento técnico en licitaciones, normatividad contable y gestión ambiental.

El objetivo es consolidarse como un aliado estratégico integral, ofreciendo soluciones coordinadas en contratación pública, finanzas y sostenibilidad.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

5.1 Estrategia de segmentación y marketing mix

La estrategia se fundamenta en el modelo de las 4P propuesto por Philip Kotler:

Producto, Precio, Plaza y Promoción, adaptado a un enfoque de generación de valor en mercados B2B especializados. En este sentido, cada variable no solo se define de manera operativa, sino como un elemento estratégico orientado a responder a las necesidades de los segmentos objetivo y a generar diferenciación en un entorno competitivo.

5.1.1 Estrategia de producto y servicio

La estrategia de producto se basa en la diferenciación mediante la integración de servicios, ofreciendo una solución integral que articula asesoría en licitaciones, contabilidad y gestión ambiental. A diferencia de la oferta tradicional fragmentada, esta propuesta reduce los costos de coordinación para el cliente y mejora la coherencia técnica de los procesos.

Los servicios incluyen consultorías especializadas, acompañamiento en la estructuración de propuestas, optimización de procesos contables y diseño de planes ambientales. Estos se prestan principalmente de forma virtual, con entregables verificables, lo que permite garantizar trazabilidad, transparencia y reducción de riesgos.

Dentro de la estrategia de producto, además de los servicios individuales, se incorpora el “Combo Integral Empresarial”, como una oferta integrada que busca aumentar el valor por cliente y facilitar la toma de decisión, al ofrecer una solución completa frente a necesidades múltiples.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

5.1.2 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución adopta un modelo híbrido que combina canales digitales y presenciales, con el objetivo de maximizar la cobertura y la eficiencia operativa. Los canales digitales permiten reducir costos, ampliar el alcance geográfico y facilitar el acceso a los servicios, especialmente para MiPymes con limitaciones de movilidad o recursos. Por su parte, los canales presenciales fortalecen la confianza, elemento clave en servicios de consultoría B2B.

5.1.3 Estrategia de precio – Modelo de ingreso

La política de precios busca equilibrio entre accesibilidad y sostenibilidad financiera (Calderón, 2021).

Se estructura en tres ejes:

1. Precios diferenciados según complejidad y tipo de cliente.
2. Paquetes integrales con tarifas preferenciales frente a servicios individuales.
3. Incentivos de fidelización: descuentos por volumen, referidos y pronto pago.

Esto fortalece relaciones de largo plazo y asegura rentabilidad sostenida.

En términos estratégicos, el precio no solo cumple una función transaccional, sino que se utiliza como herramienta para posicionar el servicio como accesible pero especializado, alineado con la propuesta de valor.

La estrategia de precios se fundamenta en la estructura operativa del modelo de negocio, caracterizada por la optimización de recursos y la ejecución interna de actividades clave, lo que permite reducir costos y trasladar este beneficio a los clientes, especialmente del segmento MiPymes.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

5.1.4 Estrategia de comunicación y promoción

La estrategia de comunicación se orienta a la generación de confianza y posicionamiento como experto en un mercado B2B. Más allá del uso de múltiples canales, la estrategia se basa en la generación de contenido educativo y técnico que responde a las necesidades del cliente, posicionando a la empresa como referente en contratación pública, finanzas y sostenibilidad. El uso de redes sociales, eventos y email marketing no solo busca visibilidad, sino también la atracción de clientes calificados y la construcción de relaciones de largo plazo.

5.1.5 Presupuesto mezcla de mercado

El presupuesto de mercadeo de Ecolicitaciones & Finanzas asciende a \$6.000.000 COP para el año inicial y se orienta al posicionamiento estratégico de la firma en el mercado B2B especializado. Este presupuesto hace parte de los costos operativos del primer año y será financiado a partir de los ingresos generados por la operación del negocio.

De este total, el 35 % se destina a marketing digital segmentado; el 25 % al fortalecimiento de marca y producción de contenido técnico especializado; el 20 % a participación en eventos empresariales y espacios de networking sectorial; el 15 % al desarrollo de alianzas estratégicas; y el 5 % a actividades de análisis y medición de resultados.

Esta estrategia se enfoca inicialmente en un segmento específico identificado en SECOP II, correspondiente a 4.730 empresas sin historial de adjudicación, lo que permite dirigir las acciones comerciales hacia un mercado real y previamente caracterizado, reduciendo la incertidumbre en la captación de clientes.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Esta distribución prioriza la construcción de reputación profesional, la generación de confianza y la captación de clientes potenciales calificados, coherente con un modelo de asesoría personalizada de alto valor agregado y con una estrategia de entrada al mercado basada en la focalización y validación temprana del servicio.

6. Aspectos técnicos

6.1 Determinación de la localización

6.1.1 Macrolocalización

La selección de Bogotá D.C. como ubicación para la operación de Ecolicitaciones & Finanzas responde a criterios estratégicos directamente relacionados con el modelo de negocio, más allá de su concentración empresarial.

En primer lugar, Bogotá se consolida como el principal centro de contratación pública del país, al concentrar la mayoría de las entidades del orden nacional, organismos de control y entidades territoriales con mayor volumen de procesos contractuales, lo que la convierte en el principal nodo de interacción entre entidades contratantes y proveedores del Estado.

Adicionalmente, la ciudad presenta una alta concentración de proveedores registrados en SECOP II, lo que facilita la identificación y segmentación del mercado objetivo. En el marco del presente estudio, a partir del análisis de bases de datos abiertas de SECOP II, se identificaron aproximadamente 4.730 empresas sin historial de adjudicación, lo que evidencia la existencia de un segmento de mercado con barreras de acceso a la contratación pública, sobre el cual se enfoca la propuesta de valor del proyecto.

Desde el punto de vista empresarial, Bogotá concentra aproximadamente el 24 % de las empresas activas del país, de acuerdo con (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

(MinCIT), 2024), lo que refuerza su dinamismo económico y su relevancia como centro de negocios.

Desde el punto de vista operativo, la localización en Bogotá permite una mayor cercanía institucional, facilitando el acceso a información, procesos, capacitaciones y espacios de relacionamiento estratégico con actores clave del sistema de contratación pública.

Si bien los costos operativos en Bogotá pueden ser superiores frente a otras ciudades, estos se ven compensados por el acceso a un mercado más dinámico, mayor volumen de oportunidades contractuales y mejores condiciones para el posicionamiento y escalamiento del negocio.

En este sentido, la decisión de localización no se fundamenta únicamente en la concentración de empresas, sino en la proximidad al cliente objetivo, el acceso al mercado de contratación estatal y las ventajas competitivas derivadas del entorno institucional.

6.1.2 Micro localización

Con el fin de proyectar el establecimiento de la sede de operaciones de la empresa de consultoría estratégica en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental, se realizó un análisis comparativo entre tres zonas estratégicas de la ciudad de Bogotá: Centro Internacional (zona A), Teusaquillo (zona B) y Chapinero (zona C). La metodología empleada consistió en una matriz de decisión ponderada, que permitió evaluar de forma integral aspectos clave para la viabilidad y sostenibilidad operativa de la empresa. Los criterios de evaluación fueron:

- Acceso a clientes potenciales (ponderación: 40%)
- Costo de oficina (ponderación: 30%)
- Imagen corporativa proyectada (ponderación: 20%)

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

- Accesibilidad y transporte (ponderación: 10%)

Tabla 2. Matriz de decisión ponderada

Necesidades	Zona A	P	Zona B	P	Zona C	P
Costo arriendo	5.000.000	6	7.000.000	6	5.000.000	7
Accesibilidad y movilidad	Alta (Av. Caracas, Calle 26, Circunvalar) Transmilenio, SITP Alta (zonas empresariales, tráfico constante)	7	Media-Alta (Carrera 30, Calle 26) Transmilenio, ciclorrutas Media (zonas residenciales, menos tráfico peatonal)	7	Alta (Carrera 7ª, Caracas, Calle 63) Transmilenio, ciclorrutas Alta (zona de alto tráfico estudiantil y comercial)	7
Acceso a clientes y aliados potenciales	Alta densidad de empresas privadas y entidades públicas (ministerios, agencias del Estado, multinacionales). - Presencia de centros empresariales como el World Trade Center. - Clientes ideales: empresas medianas y grandes, ONGs internacionales, contratistas del Estado.	9	Presencia de universidades (UD, UNAL, EAN), fundaciones y cooperativas. - Ideal para alianzas con el tercer sector, formación y prestación de servicios a organizaciones sociales y educativas. - Clientes ideales: PYMES, fundaciones, empresas en crecimiento.	9	Convergencia de startups, coworking, estudios creativos y empresas jóvenes. - Alta circulación de profesionales independientes y sectores dinámicos. - Clientes ideales: emprendimientos, estudios contables tercerizados, agencias sostenibles.	7
Imagen corporativa proyectada	Proximidad a tomadores de decisión (entes gubernamentales y directores de grandes empresas). Facilita posicionar tu servicio en licitaciones y asesoría legal.	9	Cercanía a instituciones educativas y centros de formación. Buen acceso para eventos, capacitaciones o convenios interinstitucionales	8	Conectividad con comunidades emprendedoras, ambiente tech y joven. Ecosistema propicio para asesorías contables y ambientales a negocios innovadores.	8
Posibles estrategias	Ofrecer paquetes premium de acompañamiento licitatorio y contabilidad NIIF a empresas contratistas del Estado	N/A	Programas de formación tributaria y ambiental para fundaciones, cooperativas, o entidades universitarias.	N/A	Ofrecer planes básicos y modulares para startups (contabilidad, cumplimiento normativo, sostenibilidad)	N/A
Valoración final	8.0		7.9		7.0	

Nota. Elaboración propia

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Cada zona fue calificada en una escala de 1 a 10, y se aplicaron las ponderaciones respectivas para obtener un puntaje final que facilitara una toma de decisión objetiva.

A partir del análisis, se concluyó que la zona del Centro Internacional representa la opción más adecuada para la instalación de la oficina principal de la empresa, debido a su alta concentración de entidades públicas, corporaciones, organismos multilaterales y oficinas profesionales que se constituyen en potenciales clientes del portafolio de servicios ofrecido. Además, esta zona proyecta una imagen institucional sólida, que se alinea con los objetivos estratégicos del emprendimiento.

6.2 Ficha técnica de los productos y/o servicios

Tabla 3. Ficha técnica de servicios

Servicio	Descripción	Precio	Tiempo de respuesta	Entregables	Perfil profesional
Asesoría personalizada, estratégica y especializada en licitaciones	Acompañamiento integral a empresas y organizaciones interesadas en participar en procesos de contratación pública y privada.	\$ 300.000	Identificación de oportunidades: 24–48 horas Estructuración de propuesta: 3–5 días hábiles Soporte durante el proceso: continuo	Informe de oportunidades identificadas (SECOPI) Propuesta técnica y financiera estructurada Documentación cargada en plataforma Informe de seguimiento del proceso Reporte de cierre (adjudicación o no adjudicación)	Profesional en administración, derecho, ingeniería o áreas afines Experiencia en contratación pública (mínimo 2 años) Conocimiento en SECOPI y II Manejo de normatividad contractual
Asesoría personalizada, estratégica y especializada en consultoría ambiental	Ofrecer soluciones adaptadas a las particularidades de cada cliente, asegurando el cumplimiento normativo, la optimización de recursos y la implementación de	\$ 150.000	Diagnóstico inicial: 3–5 días hábiles informe recomendaciones: 5–10 días hábiles	Diagnóstico ambiental Matriz de identificación de impactos Plan de manejo ambiental Informe de cumplimiento normativo	Profesional en ingeniería ambiental o afines. Experiencia en gestión ambiental y normativa vigente Conocimiento

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Servicio	Descripción	Precio	Tiempo de respuesta	Entregables	Perfil profesional
	estrategias sostenibles y medibles.			Recomendaciones de sostenibilidad.	en licenciamiento y sostenibilidad
Asesoría personalizada, estratégica, y especializada en contabilidad	Acompañamiento especializado para la gestión, organización y control de la información financiera de la empresa	\$ 180.000	Diagnóstico inicial: 3–5 días hábiles. Plan de manejo: 5–10 días hábiles	Diagnóstico contable y financiero Informes de cumplimiento tributario Plan de mejora contable Reportes periódicos	Contador público Experiencia en NIIF y normativa tributaria Manejo de software contable

Nota. Elaboración propia

La asesoría personalizada, estratégica y especializada en contabilidad reconoce que cada empresa posee realidades financieras distintas, por lo que ofrece soluciones adaptadas que trascienden el cumplimiento normativo y convierten la información contable en una herramienta clave para la planeación, la toma de decisiones y la sostenibilidad empresarial. Por su parte, la asesoría en licitaciones incrementa las probabilidades de adjudicación en un entorno competitivo y regulado, al asegurar el cumplimiento de requisitos legales, financieros y técnicos, reducir riesgos y estructurar propuestas ajustadas a las exigencias específicas de cada convocatoria, resaltando las ventajas competitivas de la empresa. Finalmente, la consultoría ambiental permite gestionar las actividades empresariales de manera responsable y sostenible, garantizando el cumplimiento normativo, optimizando el uso de recursos, reduciendo costos operativos y fortaleciendo la competitividad. (Ver anexos 11.13 [Mapa de proceso por servicio](#)).

6.3 Requisitos iniciales de inversión

Las inversiones iniciales que requiere Ecolicitaciones & Finanzas, se muestran en:

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Tabla 4. Requisitos iniciales de inversión

Componente	Valor (COP)
Inversión inicial	\$ 6.400.000
Capital de trabajo	\$ 14.258.333
Inversión total	\$ 20.658.333

Nota. Elaboración propia

La inversión total del proyecto asciende a \$20.658.333, la cual se compone de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha (\$6.400.000) y del capital de trabajo estimado en \$14.258.333, destinado a cubrir los costos operativos, gastos fijos y actividades de marketing durante los primeros meses de operación.

El capital de trabajo se calculó bajo un enfoque conservador, considerando la cobertura de dos meses de operación, con el fin de garantizar la liquidez necesaria en la etapa inicial del negocio mientras se consolidan los ingresos.

Esta estructura permite reflejar de manera integral las necesidades financieras del proyecto, diferenciando entre los recursos de arranque y aquellos requeridos para asegurar la continuidad operativa, en coherencia con un modelo de negocio digital, flexible y de baja inversión en activos fijos.

6.4 Capacidad de prestación del servicio

En la etapa inicial Ecolocaciones & Finanzas cuenta con un equipo de tres asesores especializados para el servicio de consultoría, quienes brindaran atención en un total de 20 días al mes.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Tabla 5. Capacidad de prestación del servicio

Tipo de servicio	Consultores requeridos según dedicación	Tiempo promedio por servicio	Capacidad mensual estimada	Capacidad anual
Asesoría estratégica en contratación estatal	2 consultores (no simultáneos)	8 horas	12–13 servicios	150 servicios
Consultoría contable y ambiental	2 consultores (según demanda)	4,8 horas	8–9 servicios	100 servicios
Alertas estratégicas SECOP	1 consultor (apoyo)	2 horas	4–5 servicios	50 servicios
Combo integral empresarial	2 consultores (según tipo)	12 horas (promedio)	1–2 servicios	20 servicios
Total, capacidad anual proyectada	Equipo de 3 consultores			320 servicios

Nota. Elaboración propia

Los consultores no están asignados de forma rígida a una sola línea de servicio, sino que se distribuyen según las necesidades del momento. Esto permite que el equipo de tres personas trabaje de manera dinámica en las distintas actividades, optimizando la capacidad operativa y facilitando el cumplimiento del volumen proyectado de servicios.

7. Aspectos organizacionales y legales

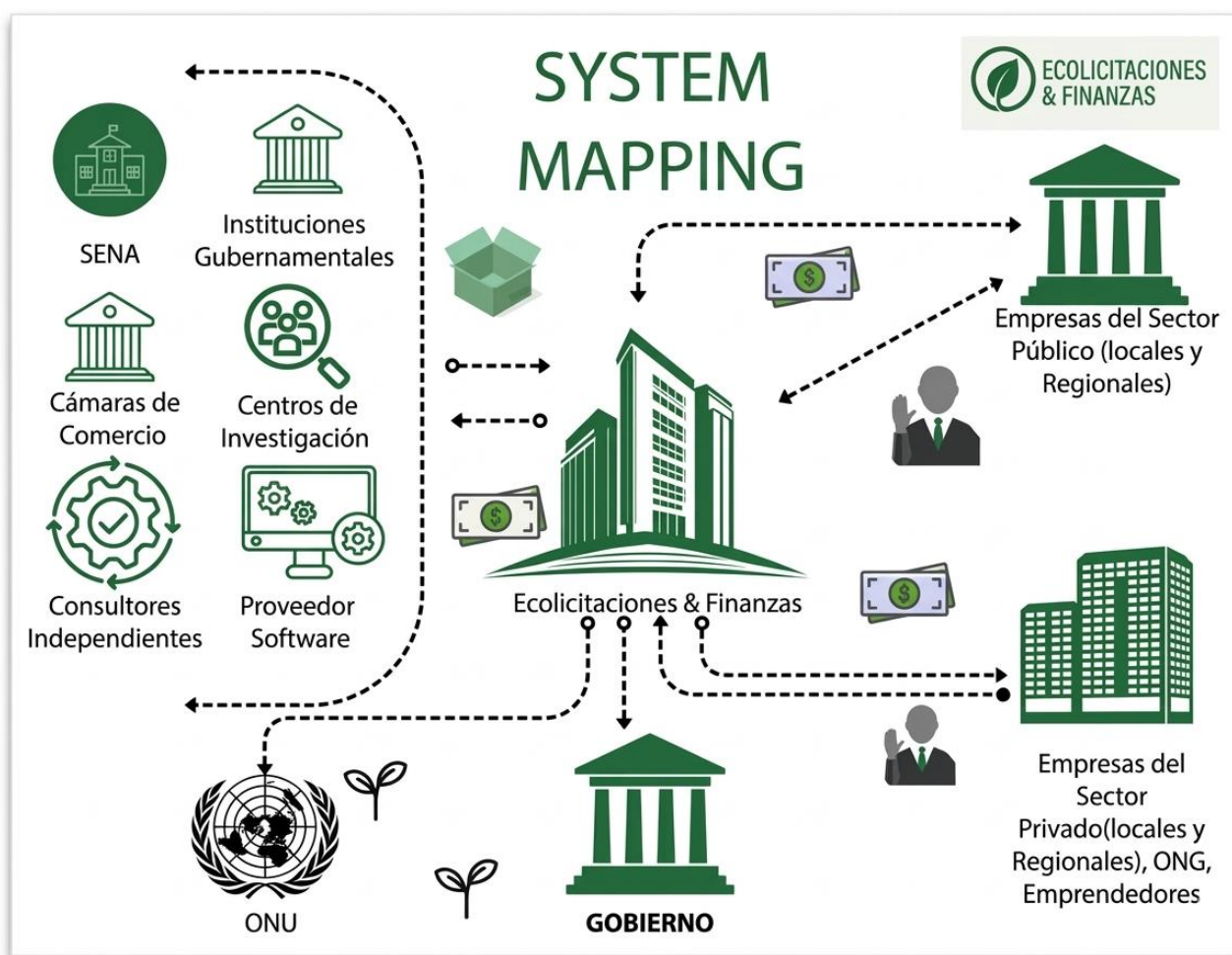
7.1 Diseño y validación del modelo de negocio

En el proceso de diseño estratégico de *Ecolicitaciones & Finanzas* se desarrolló un *System Mapping* con el fin de comprender cómo interactúan los componentes del servicio, desde la identificación de oportunidades en contratación pública hasta la entrega de propuestas estructuradas al cliente. Este análisis permitió visualizar los flujos de información normativa, técnica, financiera y ambiental, y su incidencia en la eficiencia operativa y en el valor percibido,

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

consolidando el modelo como un sistema integrado orientado a maximizar la probabilidad de éxito en el mercado colombiano.

Figura 6. System Mapping

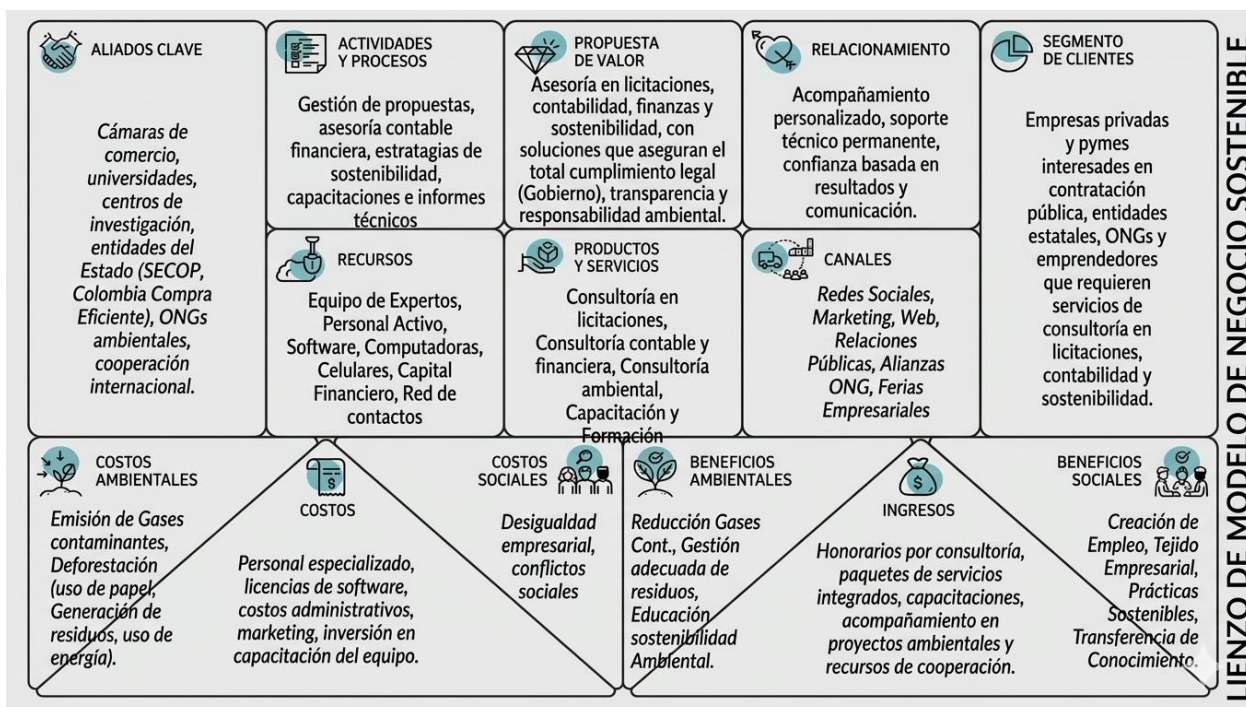


Nota. Elaboración propia

Ecolicitaciones & Finanzas se relaciona con diferentes actores clave para desarrollar el modelo de negocio, teniendo en su segmento de clientes, entidades del sector público locales o regionales y en el sector privado empresas, ONG y emprendedores,

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Figura 7. Lienzo de modelo de negocio sostenible



Nota. Elaboración propia

Productos y servicios

Ecolicitaciones & Finanzas ofrece asesoría integral en licitaciones públicas con enfoque de sostenibilidad, fortalecimiento contable y consultoría ambiental, dirigida a MIPYMES y entidades públicas. La propuesta garantiza cumplimiento normativo, estructuración de ofertas competitivas y articulación entre desempeño financiero, impacto social y gestión ambiental, contribuyen a la estabilidad y posicionamiento empresarial en el mercado de contratación estatal.

Canales

La estrategia de canales de Ecolicitaciones & Finanzas combina medios digitales y presenciales con el objetivo de maximizar el alcance comercial y fortalecer el posicionamiento institucional.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

En el entorno digital, el canal principal será la página web corporativa, diseñada como plataforma de información, captación de clientes y gestión de servicios, cuyo mockup se presenta en el (Ver Anexo [11.16 Mockup página Web](#)). Esta herramienta permitirá divulgar el portafolio de servicios, los planes de asesoría, recursos normativos, contenidos especializados en contratación pública y sostenibilidad, así como facilitar el contacto directo y la solicitud de propuestas.

Complementariamente, se utilizarán redes profesionales y plataformas virtuales para generación de leads, posicionamiento técnico y fortalecimiento de la reputación digital. En el ámbito presencial, la empresa participará en ferias empresariales, eventos sectoriales y espacios académicos para ampliar su red de alianzas estratégicas.

La operación de estos canales se apoya en tecnologías en la nube e inteligencia artificial, permitiendo optimizar la gestión comercial, la trazabilidad de proyectos y la eficiencia operativa.

Relacionamiento con clientes

La relación con los clientes se fundamenta en un modelo de acompañamiento consultivo y personalizado, orientado a generar confianza, transparencia y resultados medibles en los procesos de contratación pública y gestión financiera.

A través de la página web y herramientas digitales (Ver Anexo [11.16 Mockup página Web](#)), se ofrecerá atención inicial automatizada, programación de asesorías y seguimiento continuo de proyectos. Posteriormente, el servicio evolucionará hacia un acompañamiento técnico especializado, incluyendo mentorías personalizadas, seguimiento a indicadores de cumplimiento y reportes periódicos de avance.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

El uso de herramientas tecnológicas permitirá mantener una comunicación permanente, asegurar trazabilidad documental y fortalecer la fidelización, garantizando una experiencia de servicio estructurada, transparente y orientada a resultados. Este acompañamiento estratégico, apoyado en herramientas digitales, reduce costos, minimiza errores, reprocesos y riesgos de sanción, además de optimizar el uso de tiempo y los recursos operativos.

Ingresos: provienen principalmente de la consultoría en licitaciones públicas, asesoría contable y financiera, y consultoría ambiental, que se ofrecen de forma individual o integral, estas se complementan con capacitaciones, implementación de sistemas de gestión, estudios técnicos y comisiones derivadas de alianzas estratégicas.

Recursos estratégicos: los recursos clave incluyen talento humano especializado, infraestructura tecnológica (ERP y software contable), red relacional e institucional y capital financiero para expansión. El capital humano constituye el principal diferenciador al traducir la complejidad normativa en soluciones técnicas aplicables.

Actividades y procesos: las actividades centrales comprenden asesoría en contratación pública, servicios contables bajo NIIF, implementación de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001), capacitación institucional, formulación y seguimiento de proyectos alineados con los ODS, elaboración de informes técnicos y gestión de alianzas estratégicas.

Aliados clave: la red de aliados —entidades públicas, universidades, cámaras de comercio y organismos de cooperación— fortalece la capacidad técnica, amplía el alcance institucional y potencia el impacto de los servicios, en coherencia con lineamientos nacionales de sostenibilidad y contratación pública.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Costos: en la fase inicial predominan honorarios por proyecto, licencias de software, mantenimiento tecnológico y gastos logísticos asociados a consultorías. La estructura es flexible y orientada a eficiencia operativa.

Costos ambientales: se incorporan herramientas como Evaluación del Ciclo de Vida y contabilidad ambiental para cuantificar impactos asociados al consumo energético, uso de papel, desplazamientos y generación de residuos, fortaleciendo la gestión sostenible.

Costos sociales: incluyen inversiones en programas de formación, alianzas con organizaciones sociales, talleres de sensibilización e informes de sostenibilidad, orientados al fortalecimiento reputacional y la generación de confianza con los grupos de interés.

Beneficios ambientales: se reflejan en el cumplimiento normativo, la prevención de sanciones y la promoción del uso eficiente de recursos naturales. Se monitorean mediante indicadores de desempeño ambiental alineados con estándares internacionales.

Beneficios sociales: se materializan en la generación de empleo digno, transferencia de conocimiento y fortalecimiento de capacidades en MIPYMES y entidades públicas. El impacto se evalúa a través de indicadores de empleo, formación y desarrollo empresarial, asegurando coherencia entre rentabilidad y sostenibilidad.

7.2 Análisis estratégico

El análisis estratégico se realizó mediante la matriz COFA (Ver Anexo) [11.11 Análisis Estratégico](#)), la cual permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades para Ecolicitaciones & Finanzas. Los resultados obtenidos evidencian que Ecolicitaciones & Finanzas se encuentra en un entorno altamente regulado y en proceso de transformación hacia la

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

sostenibilidad, lo que configura un escenario con amplias oportunidades estratégicas, pero también con amenazas asociadas a la competencia y a la dinámica macroeconómica.

En cuanto a las oportunidades, el fortalecimiento de las políticas públicas orientadas a la sostenibilidad, la contratación responsable y la transición ecológica actúan como un motor de demanda para servicios especializados. La consolidación de criterios ambientales en los procesos de contratación pública genera una necesidad estructural de acompañamiento técnico en cumplimiento normativo, gestión ambiental y estructuración financiera sostenible. De igual forma, el aumento de la conciencia ambiental en el sector empresarial amplía el mercado potencial, especialmente entre MIPYMES que requieren asesoría para integrar sostenibilidad, contabilidad estratégica y participación competitiva en licitaciones. Este contexto favorece un modelo de negocio integral que articule componentes jurídicos, financieros y ambientales como ventaja diferenciadora.

Respecto a las amenazas, el comportamiento cíclico de la economía puede incidir en la capacidad de inversión de las empresas y, por tanto, en la contratación de servicios de consultoría. La entrada de nuevos competidores especializados o la ampliación del portafolio de firmas tradicionales hacia soluciones integrales incrementa la presión competitiva. De igual forma, la variabilidad regulatoria exige actualización permanente para evitar riesgos de obsolescencia técnica. Finalmente, prácticas de “greenwashing” en el mercado pueden generar desconfianza o distorsión en la percepción del valor real de la sostenibilidad, afectando la diferenciación basada en criterios técnicos rigurosos.

En síntesis, los resultados de la matriz indican que la organización debe adoptar una estrategia ofensiva y de diferenciación, capitalizando el entorno regulatorio favorable y la

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

creciente demanda de sostenibilidad, mientras fortalece su capacidad técnica, actualización normativa y posicionamiento reputacional para mitigar los riesgos derivados de la competencia y la incertidumbre económica.

Análisis PES estratégico

El modelo PES (Pensamiento Estratégico Sistémico) es una herramienta de análisis integral que permite articular de forma coherente y estructurada los principales componentes estratégicos, tácticos, operativos y relacionales de una organización.

Ver Anexo [11.12 PES estratégico Ecolicitaciones & Finanzas](#)

Para el caso de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas*, que se proyecta como consultora especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental, este modelo facilita la identificación de interrelaciones clave entre las distintas dimensiones de gestión.

1. Enfoque Estratégico (A): Conocimiento y Valores

El origen estratégico de la consultora responde a dos necesidades emergentes del entorno organizacional contemporáneo: la creciente complejidad de los procesos administrativos y de contratación, y la adopción de prácticas sostenibles como parte de una gestión responsable y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El objeto social se centra en ofrecer asesoría personalizada, estratégica y especializada en tres áreas clave: licitaciones, contabilidad y sostenibilidad ambiental, que permite posicionar a la organización como una solución integral para entidades públicas, privadas y del tercer sector.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

De igual manera, el valor agregado se concreta en tres aspectos fundamentales: el enfoque integral de los servicios, la personalización en la atención al cliente, y la sostenibilidad como eje transversal, creando una propuesta diferenciadora en un entorno altamente competitivo.

2. Dimensión Relacional (B): Clientes y Aliados Estratégicos

Ecolicitaciones & finanzas se proyecta como una entidad con capacidad para atender diferentes segmentos: clientes B2B, B2C y B2G, lo cual amplía su campo de acción. En el segmento B2B (business to business), se incluyen micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) y empresas privadas que requieren asesoría para participar en procesos de contratación estatal o fortalecer su gestión contable y ambiental. En el segmento B2C (business to consumer), se contemplan emprendedores y profesionales independientes que buscan acompañamiento en la estructuración de propuestas, formalización empresarial o cumplimiento normativo. Por su parte, en el segmento B2G (business to government), la empresa puede prestar servicios a entidades públicas que requieran apoyo en la estructuración de procesos contractuales, revisión de pliegos o incorporación de criterios de sostenibilidad en la contratación.

Por otra parte, se pretenden establecer alianzas estratégicas con actores clave como universidades, cámaras de comercio, gremios, proveedores tecnológicos y consultores especializados, lo cual podría reforzar la capacidad técnica y la proyección comercial, facilitando el acceso a conocimiento especializado, redes empresariales y oportunidades de posicionamiento en el mercado.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

3. Enfoque Táctico (C): Procesos y Personas

La empresa contará con un equipo multidisciplinario de expertos conformado por contadores, administradores, abogados, ingenieros ambientales y otros consultores con experiencia en contratación pública y privada. El capital humano representa uno de los principales activos de la organización, ya que garantiza la calidad y la pertinencia técnica de los servicios ofrecidos.

El componente administrativo y de soporte se conforma con personal encargado de la gestión documental, atención al cliente y soporte técnico. Esta diferenciación de roles facilita la eficiencia operativa y la especialización de funciones.

4. Enfoque Operativo (D): Productos y Servicios

Desde una perspectiva operativa, la empresa ofrecerá una gama de servicios integrados que incluyen: asesoría en licitaciones, consultoría contable y financiera, consultoría ambiental y en sostenibilidad, así como soluciones personalizadas según las necesidades del cliente. Todos estos servicios estarán orientados por un enfoque sostenible, tanto en los procesos internos como en las recomendaciones y soluciones brindadas a terceros. La integración de estos servicios permite una atención holística y estratégica a los clientes, generando confianza, fidelización y resultados medibles en eficiencia organizacional y cumplimiento normativo.

El modelo PES aplicado a la empresa muestra una alineación coherente entre los objetivos estratégicos, la estructura operativa, el capital humano y el ecosistema relacional. Esta coherencia interna y externa es clave para garantizar la sostenibilidad de la organización en el tiempo, generar valor agregado y adaptarse a las exigencias del entorno institucional, legal y ambiental.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

7.3 Misión y visión

7.3.1 Misión

Brindar asesoría personalizada y especializada en licitaciones públicas, servicios contables y consultoría ambiental, apoyando a empresas y entidades en el fortalecimiento de su competitividad, el cumplimiento normativo y la integración de criterios de sostenibilidad.

7.3.2 Visión

Para el año 2030, consolidarse como una firma líder en Colombia y con proyección regional en asesoría integral en contratación pública, finanzas sostenibles y gestión ambiental, reconocida por su compromiso con la transparencia, la eficiencia institucional y la sostenibilidad empresarial.

7.4 Estructura organizacional

Con el propósito de garantizar una prestación de servicios altamente especializada, adaptable y alineada con las necesidades de sus clientes, *Ecolicitaciones & Finanzas* adopta una estructura funcional que organiza sus actividades en tres áreas técnicas principales, cada una enfocada en un eje estratégico del portafolio de servicios.

Esta estructura permite una gestión eficiente, articulada y orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de competitividad, transparencia y sostenibilidad

7.5 Perfiles y funciones

Tabla 6. Perfiles y funciones

Cargo	Funciones	Formación
Gerente General / director de Licitaciones	Responsable de la asesoría estratégica y técnica en procesos de contratación pública y privada, incluyendo el análisis de	Profesional en Administración Pública, con experiencia en contratación estatal y formulación de propuestas licitatorias. Cuenta con conocimientos en normativa de

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Cargo	Funciones	Formación
	oportunidades, revisión de requisitos y acompañamiento durante la adjudicación, con el fin de fortalecer la participación empresarial en el mercado público.	contratación pública y plataformas SECOP, y lidera la dirección estratégica y el área de licitaciones durante la fase inicial del proyecto
Director de Contabilidad y Finanzas	Prestación de servicios contables, financieros y tributarios, asegurando la formalización, el cumplimiento normativo y la toma de decisiones financieras responsables.	Contador público con experiencia en asesoría contable, planeación tributaria y análisis financiero. Lidera los procesos contables y financieros internos y el acompañamiento a clientes en cumplimiento fiscal y optimización de recursos
Director de Consultoría Ambiental	Asesora en el cumplimiento de la normativa ambiental y en la integración de criterios de sostenibilidad en las operaciones empresariales	Ingeniero ambiental con experiencia en diagnósticos, planes de manejo y cumplimiento normativo ambiental. Apoya el diseño e implementación de estrategias de sostenibilidad y la gestión ante autoridades ambientales.

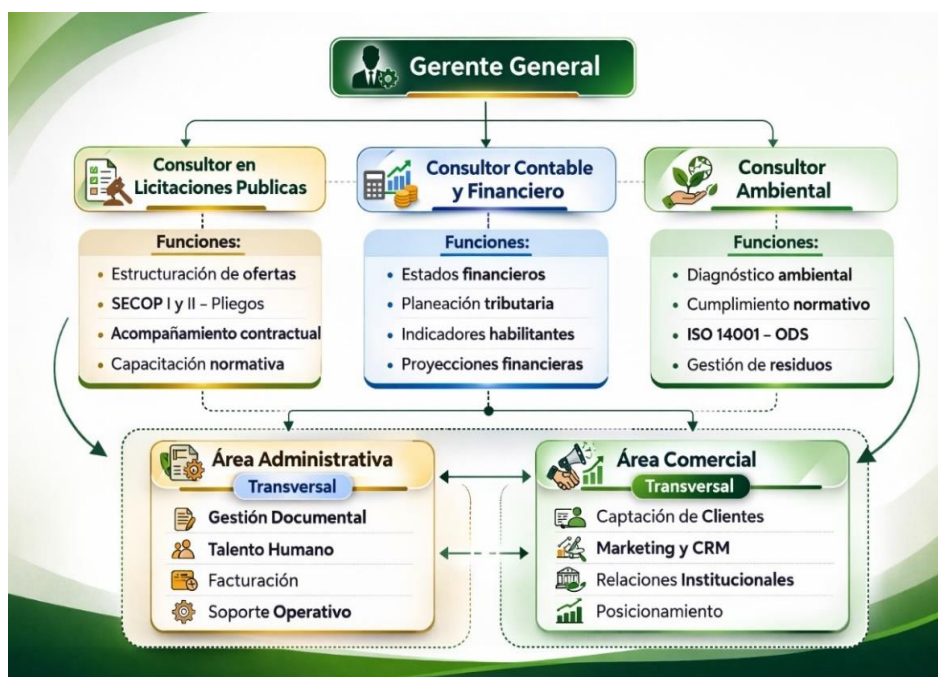
Nota. Elaboración propia

7.6 Organigrama

Inicialmente, Ecolicitaciones & Finanzas contará con una estructura pequeña, un gerente general y 3 consultores, que se apoyan en funciones transversales de Administración, Área Comercial y Talento Humano, encargadas de la gestión operativa, el posicionamiento comercial y el desarrollo del capital humano, respectivamente.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Figura 8. Organigrama Ecolicitaciones & Finanzas



Nota. Ilustración creada con apoyo de herramienta IA (GPT).

7.7 Factores clave del talento humano

La gestión del talento humano en Ecolicitaciones & Finanzas S.A.S. se concibe como un eje estratégico para garantizar la calidad del servicio, la sostenibilidad del modelo empresarial y la generación de valor. Al tratarse de una empresa de consultoría, el talento humano constituye el principal activo organizacional, por lo que su gestión se orienta a criterios de excelencia técnica, ética profesional y resultados.

1. Atracción y vinculación de talento especializado: vinculación de profesionales con competencias en contratación pública, finanzas y gestión ambiental, bajo criterios de mérito, transparencia y alineación con los valores institucionales.
2. Formación y desarrollo continuo: actualización permanente en normatividad, sostenibilidad e innovación, fortaleciendo las capacidades técnicas del equipo.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

3. Cultura organizacional orientada al aprendizaje y la ética: promoción de principios de transparencia, responsabilidad social, sostenibilidad y trabajo colaborativo.
4. Bienestar integral y formalización laboral: garantía de condiciones laborales dignas y cumplimiento de la normativa laboral vigente, favoreciendo la productividad y retención del talento.
5. Evaluación del desempeño y reconocimiento: aplicación de sistemas de evaluación por resultados, retroalimentación e incentivos orientados a la mejora continua.
6. Liderazgo y alineación estratégica: fortalecimiento del liderazgo participativo y la comprensión del rol de cada colaborador dentro de los objetivos organizacionales.

7.8 Aspectos legales

El marco legal de Ecolicitaciones & Finanzas S.A.S. garantiza la legalidad, transparencia y sostenibilidad de sus operaciones, regulando la contratación pública, la gestión societaria, contable, ambiental y laboral, así como la adopción de lineamientos de compras públicas sostenibles, a continuación, se relacionan los más relevantes:

Tabla 7. Aspectos legales

Área	Normatividad principal
Contratación estatal	Ley 80 de 1993 y decretos reglamentarios
Societario	Ley 222 de 1995, Código de Comercio
Contable y fiscal	Ley 43 de 1990, Decreto 2649 de 1993
Ambiental	Ley 99 de 1993, Decreto 1076 de 2015
Laboral	Código Sustantivo del Trabajo
Compras sostenibles	CONPES 4011 de 2020

Nota. Elaboración propia.

Estructura jurídica y tipo de sociedad

La empresa se constituye como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), conforme a la Ley 1258 de 2008, por su flexibilidad operativa, simplificación de trámites y limitación de la

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

responsabilidad de los socios al monto de sus aportes, lo que favorece el emprendimiento y la formalización empresarial.

Tabla 8. Regímenes especiales

Régimen	Aplicación
Tributario	Régimen ordinario
Laboral	Cumplimiento del Sistema Integral de Seguridad Social
Ambiental	Aplicable según impacto; en caso contrario, buenas prácticas

Nota. Elaboración propia.

Normatividad específica por la línea de servicio

El desarrollo de los servicios ofrecidos requiere un estricto apego al marco jurídico vigente, que establece las condiciones y procedimientos bajo los cuales deben llevarse a cabo las actividades profesionales.

Tabla 9. Marco legal por cada línea de servicio

Línea de servicio	Normatividad aplicable
Licitaciones públicas	Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1082 de 2015, RUP, SECOP II
Contabilidad y finanzas	NIIF (Decreto 2420 de 2015), Estatuto Tributario, Ley 43 de 1990
Consultoría ambiental	Ley 99 de 1993, Decreto 1076 de 2015, resoluciones ANLA, Política de Producción y Consumo Sostenible

Nota. Elaboración propia.

8. Análisis financiero

En la etapa inicial de *Ecolicitaciones & Finanzas*, la estrategia se fundamenta en que los emprendedores asuman directamente las funciones de administración y ventas, lo cual responde a un enfoque de **costo 0** en gastos fijos de personal administrativo. Esta decisión se sustenta en la literatura sobre emprendimiento y *bootstrapping financiero*, que resalta cómo los fundadores suelen cubrir múltiples roles con el fin de optimizar recursos, validar el modelo de negocio y

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

garantizar control en las primeras fases de operación (Winborg & Landstrom, 2001). De esta manera, se asegura que los recursos limitados se orienten prioritariamente a la prestación del servicio y a la consolidación de la propuesta de valor.

Si bien el modelo operativo propuesto plantea una estructura de costos fijos reducida, esta estrategia responde a una fase inicial de consolidación del negocio, orientada a minimizar riesgos financieros y facilitar la entrada al mercado.

No obstante, se reconoce que esta condición no es sostenible en el largo plazo, ya que la operación dependería en gran medida del compromiso directo de los socios, lo que puede generar vulnerabilidades en la continuidad del servicio ante eventuales cambios en su disponibilidad o permanencia. En este sentido, el modelo de negocio contempla una evolución progresiva hacia una estructura más robusta, que incluya la formalización de costos operativos, la vinculación de talento especializado y la estandarización de procesos. Esto permitirá garantizar la sostenibilidad, escalabilidad y continuidad del servicio en el tiempo.

8.1. Proyección de Ventas y Premisas

Las proyecciones de ventas evidencian un crecimiento promedio anual cercano al 6,25 %, reflejando una expansión sostenida y conservadora del modelo de negocio. En el horizonte de cinco años, la empresa proyecta un incremento acumulado del 27,43 %, lo que indica una consolidación progresiva en el mercado de consultoría especializada en contratación pública, contabilidad y sostenibilidad.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Este comportamiento financiero es coherente con un modelo de crecimiento orgánico basado en el posicionamiento estratégico, la captación progresiva de clientes y la fidelización en el mercado objetivo.

El crecimiento proyectado no se estimó a partir de una tasa uniforme, sino mediante un enfoque diferenciado por la línea de servicio. En este sentido, se asignaron tasas de crecimiento específicas del 3 % y 5 % anual, de acuerdo con las características de cada servicio, su nivel de demanda esperada y su potencial de escalabilidad. Asimismo, algunas líneas del portafolio se mantienen estables en el tiempo, en coherencia con su comportamiento en el mercado.

Adicionalmente, la proyección considera un incremento progresivo en el número de servicios prestados, pasando de aproximadamente 250 servicios en el primer año a más de 300 servicios al quinto año, así como una captación gradual de clientes dentro del segmento identificado en SECOP II, lo que permite sustentar el crecimiento bajo condiciones reales de mercado. Este enfoque permite una estimación más realista del crecimiento del negocio, al reconocer las particularidades de cada línea de servicio, la capacidad operativa instalada y la estrategia comercial del proyecto, evitando supuestos homogéneos que no reflejan la dinámica del mercado.

Tabla 10. Proyección de ventas

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
VALOR	\$ 103'500'000.0	\$ 109'345'567.5	\$ 115'552'329.8	\$ 123'420'044.1	\$131'897'320.9

Nota. Elaboración propia

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

8.1.1. Ingresos

Para el año base 2025 se proyectan ingresos totales por \$103.500.000, distribuidos en servicios individuales y en un producto estratégico adicional denominado Combo Integral Empresarial.

El valor correspondiente a \$29.500.000 se estructura como venta de paquetes integrales que agrupan asesoría en licitaciones, acompañamiento contable y orientación ambiental en un solo servicio de mayor valor agregado.

Tabla 11. Proyección de ingresos – Año 1

Servicio	Cantidad	Precio Unitario	Total, Ingreso	Participación
Asesoría en licitaciones públicas	150	\$300.000	\$45.000.000	43,5%
Consultoría contable y financiera	50	\$150.000	\$7.500.000	7,2 %
Consultoría ambiental empresarial	50	\$180.000	\$9.000.000	8,7 %
Alertas estratégicas SECOP	50	\$250.000	\$12.500.000	12,1%
Combo Integral Empresarial	20	\$1.475.000	\$29.500.000	28,5%
Total, proyectado	—	—	\$103.500.000	100 %

Nota. Elaboración propia.

Con el fin de fortalecer el análisis financiero y evaluar la sostenibilidad del modelo de negocio frente a condiciones de incertidumbre, se desarrollaron tres escenarios: optimista, moderado y pesimista. El escenario optimista corresponde a las proyecciones iniciales del modelo. El escenario moderado contempla una disminución del 20% en las ventas proyectadas y un ligero incremento en los costos operativos. Por su parte, el escenario pesimista considera una

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

reducción del 40% en los ingresos y un aumento en los costos, reflejando condiciones adversas del mercado; este análisis permite evidenciar la sensibilidad del proyecto ante variaciones en variables clave, así como su capacidad de generar valor incluso en contextos menos favorables, fortaleciendo la viabilidad financiera del modelo.

8.1.2. Costos

En la etapa inicial, los costos administrativos serán mínimos, ya que los fundadores asumirán directamente la gestión y dirección, permitiendo enfocar la inversión en los componentes esenciales de los servicios de consultoría. En esta primera fase, los principales rubros de operación corresponden a los honorarios de personal experto por proyecto, licencias de software (como Odoo, plataformas contables y de gestión documental), mantenimiento de herramientas digitales, desarrollo de materiales de capacitación y gastos logísticos asociados a la ejecución de consultorías.

8.1.3. Utilidad bruta

A partir del análisis detallado de los ingresos y costos proyectados, se elaboró el estado de resultados para el periodo 2025–2029. Para el año inicial (2025), Ecolicitaciones & Finanzas S.A.S. proyecta ingresos por \$103.500.000, sobre los cuales se estima una utilidad bruta acorde con la naturaleza del modelo de negocio.

Dado que la empresa opera bajo un esquema intensivo en conocimiento y con baja inversión en activos físicos, los costos directos asociados a la prestación del servicio son relativamente bajos y corresponden principalmente a insumos operativos específicos de cada servicio. Por su parte, los honorarios de personal experto, licencias de software y herramientas

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

tecnológicas se clasifican dentro de los gastos operativos del periodo, bajo un modelo de tercerización y soporte tecnológico.

Esta estructura permite separar los costos directos de los costos estructurales del negocio, reflejando de manera más precisa la rentabilidad operativa y proyectando un margen bruto competitivo, característico de empresas de consultoría especializada, donde el valor agregado radica en el capital intelectual.

En el horizonte de proyección (2025–2029), el crecimiento sostenido de los ingresos se traduce en un incremento progresivo de la utilidad bruta, evidenciando eficiencia en la gestión de costos variables y capacidad para generar valor desde la operación principal antes de considerar gastos administrativos, financieros e impuestos.

Tabla 12. Estado De Resultados

	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$ 103.500.000,0	\$ 109.345.567,5	\$ 115.552.329,8	\$ 123.420.044,1	\$ 131.897.320,9
COSTO					
VENTAS	\$ 15.750.000,0	\$ 16.616.475,0	\$ 17.535.324,4	\$ 18.718.589,7	\$ 19.990.915,3
UTILIDAD					
BRUTA	\$ 87.750.000,0	\$ 92.729.092,5	\$ 98.017.005,5	\$ 104.701.454,4	\$ 111.906.405,6

Nota. Elaboración propia

8.2. Inversión Inicial para la puesta en marcha del negocio

La inversión inicial para poner en marcha el negocio es de \$6.400.000 y responde a un modelo de operación liviano, enfocado en optimizar recursos y reducir al máximo la inversión en infraestructura física, para lograrlo, se prioriza el uso de herramientas digitales, el trabajo remoto, el uso de espacios compartidos y la subcontratación de servicios especializados, lo que permite mantener bajos los costos desde el inicio. Sin embargo, al considerar los recursos necesarios para sostener la operación durante los primeros meses, la inversión total del proyecto

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

asciende a \$20.658.333, ya que incluye el capital de trabajo. Esta diferencia permite entender que no solo se requiere invertir para iniciar, sino también para garantizar la estabilidad del negocio mientras se generan los primeros ingresos.

Tabla 13. Inversiones

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ -
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 2.400.000,00
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 4.000.000,00
TOTAL, INVERSIONES	\$ 6.400.000,00

Nota. Elaboración propia

8.3. Costos y gastos administrativos

Durante la fase inicial de operación, la estructura de costos administrativos se mantiene controlada, dado que los socios fundadores asumirán directamente las funciones de dirección y gestión estratégica. Esta configuración permite optimizar los recursos y concentrar la inversión en los elementos esenciales para la prestación de los servicios de consultoría.

En esta etapa, los principales rubros operativos corresponden a honorarios especializados por proyecto, licencias de software y plataformas tecnológicas (como sistemas de gestión empresarial, herramientas contables y gestión documental), mantenimiento de infraestructura digital, desarrollo de contenidos formativos y gastos logísticos asociados a la ejecución de consultorías. Esta estructura refleja un modelo eficiente, flexible y alineado con la naturaleza intensiva en conocimiento del negocio.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

8.3.1. Nómina administrativa

No aplica

8.3.2. Gastos Fijos

Para el primer año de operación, los gastos fijos proyectados ascienden a **\$63.800.000**, concentrados principalmente en servicios de outsourcing especializado, soporte tecnológico y tercerización de servicios técnicos. Esta estructura responde a un modelo operativo flexible, donde los socios fundadores asumen la dirección administrativa, evitando costos de nómina permanente en la etapa inicial.

Adicionalmente, se contemplan gastos asociados a herramientas digitales, pólizas de seguro y actividades de marketing, necesarios para garantizar formalidad, posicionamiento y continuidad operativa. En conjunto, los gastos fijos reflejan una estructura liviana y estratégica, coherente con la naturaleza consultiva del negocio.

Tabla 13. Gastos Fijos

Concepto	Valor anual (COP)
Telefonía celular	\$ 600.000
Internet	\$ 600.000
Papelería	\$ 600.000
Pólizas de seguro	\$ 5.000.000
Servicios de outsourcing	\$ 24.000.000
Dominio y hosting	\$ 3.000.000
Tercerización de servicios	\$ 15.000.000
Soporte tecnológico	\$ 15.000.000
Total, gastos fijos	\$ 63.800.000

Nota. Elaboración propia

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

8.3.3. Marketing

Para el primer año de operación se proyecta un presupuesto de marketing de \$6.000.000, destinado al posicionamiento estratégico de la empresa y a la generación de oportunidades comerciales. Este rubro contempla campañas digitales, desarrollo de contenido especializado, pauta en redes sociales, fortalecimiento de marca y asistencia a eventos empresariales y espacios de networking sectorial.

La participación en eventos empresariales permite ampliar la red de contactos, generar alianzas estratégicas y fortalecer la visibilidad institucional, constituyéndose en un mecanismo clave para la captación de clientes en la etapa inicial del negocio

8.4 Financiación

La inversión total requerida para la puesta en marcha de *Ecolicitaciones & Finanzas* S.A.S. asciende a \$20.658.333, compuesta por una inversión inicial en gastos de formalización y puesta en marcha por valor de \$6.400.000, y un capital de trabajo estimado en \$14.258.333, destinado a garantizar la operación durante los primeros meses del negocio.

La financiación del proyecto se realizará en su totalidad con aportes propios de los emprendedores, en coherencia con el bajo requerimiento de capital y la naturaleza liviana del modelo de negocio, el cual no demanda inversiones significativas en activos fijos.

El análisis financiero proyectado evidencia que la empresa genera utilidad operativa positiva desde el primer año, lo cual permite sostener la operación sin necesidad de endeudamiento. Asimismo, el flujo de caja proyectado es positivo y creciente, lo que reduce el riesgo de iliquidez y fortalece la estabilidad financiera en el mediano plazo.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Tabla 14. Financiación Inicial

TOTAL, INVERSIONES		\$ 6.400.000,00
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	2,0	\$ 2.625.000,00
NÓMINAS	2,0	\$ -
MARKETING MIX	2,0	\$ 1.000.000,00
GASTOS FIJOS	2,0	\$ 10.633.333,33
TOTAL		\$ 14.258.333,33
TOTAL, INVERSIÓN		\$ 20.658.333,33
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 20.658.333,33
PRÉSTAMO PARA SOLICITAR		\$ 0,00

Nota. Elaboración propia

8.5. Estados Financieros Proyectados

8.5.1. Estado de Resultados

De acuerdo con las proyecciones financieras desarrolladas en los apartados anteriores, que contemplan ingresos, costos, gastos administrativos y utilidades, se proyecta que Ecolicitaciones & Finanzas S.A.S. registre resultados positivos desde el primer año de operación. Este comportamiento evidencia la viabilidad financiera del modelo de negocio, sustentado en la prestación de servicios especializados en contratación pública, consultoría contable-financiera y consultoría ambiental, bajo una estructura operativa liviana y eficiente. La capacidad de generar utilidad operativa y neta desde el inicio confirma que la propuesta de valor es económicamente sostenible y que el crecimiento proyectado en el periodo 2025–2029 permitirá fortalecer progresivamente la rentabilidad y estabilidad financiera del proyecto.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Tabla 15. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2025	2026	2027	2028	2029	
VENTAS	\$ 103.500.000,0	\$ 109.345.567,5	\$ 115.552.329,8	\$ 123.420.044,1	\$ 131.897.320,9	
COSTO VENTAS	\$ 15.750.000,0	\$ 16.616.475,0	\$ 17.535.324,4	\$ 18.718.589,7	\$ 19.990.915,3	
UTILIDAD BRUTA	\$ 87.750.000,0	\$ 92.729.092,5	\$ 98.017.005,5	\$ 104.701.454,4	\$ 111.906.405,6	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 63.800.000,0	\$ 66.128.700,0	\$ 68.542.397,6	\$ 71.044.195,1	\$ 73.637.308,2	
OTROS GASTOS	\$ 6.000.000,0	\$ 6.300.000,0	\$ 6.615.000,0	\$ 6.945.750,0	\$ 7.293.037,5	
DEPRECIACIÓN	\$ 1.280.000,0	\$ 1.280.000,0	\$ 1.280.000,0	\$ 1.280.000,0	\$ 1.280.000,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 16.670.000,0	\$ 19.020.392,5	\$ 21.579.607,9	\$ 25.431.509,3	\$ 29.696.059,9	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 256.500,0	\$ 139.376,7	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 16.413.500,0	\$ 18.881.015,8	\$ 21.579.607,9	\$ 25.431.509,3	\$ 29.696.059,9	
IMPUESTOS	\$ 5.744.725,0	\$ 6.608.355,5	\$ 7.552.862,8	\$ 8.901.028,3	\$ 10.393.621,0	
UTILIDAD NETA	\$ 10.668.775,0	\$ 12.272.660,3	\$ 14.026.745,2	\$ 16.530.481,0	\$ 19.302.439,0	

Nota. Elaboración propia

8.5.2 Estado de situación financiera

Con el propósito de evaluar la situación financiera proyectada de Ecolicitaciones & Finanzas S.A.S. durante su periodo inicial de operación, a continuación, se presenta el estado de situación financiera proyectado, elaborado con base en los supuestos y estimaciones previamente desarrollados en el análisis integral del modelo de negocio. Este estado financiero permite identificar la estructura de activos, pasivos y patrimonio, evidenciando la posición económica de la empresa al cierre de cada periodo proyectado. Asimismo, refleja la solidez financiera del proyecto, el nivel de endeudamiento asumido y la capacidad patrimonial generada a partir de las utilidades acumuladas.

La proyección muestra una estructura de activos concentrada principalmente en capital de trabajo y herramientas tecnológicas, coherente con la naturaleza consultiva del negocio, así como una estructura de pasivos moderada derivada del eventual apalancamiento financiero inicial. En

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

consecuencia, el patrimonio presenta un crecimiento progresivo a medida que se consolidan los resultados positivos proyectados en el estado de resultados.

Tabla 16. Estado de situación Financiera

	AÑO 0	BALANCE				
		2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 14.258.333,33	\$ 31.335.394,98	\$ 34.349.349,12	\$ 38.327.941,26	\$ 43.459.842,63	\$ 49.004.393,28
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 6.400.000,00	\$ 6.400.000,00	\$ 6.400.000,00	\$ 6.400.000,00	\$ 6.400.000,00	\$ 6.400.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 1.280.000,00	\$ 2.560.000,00	\$ 3.840.000,00	\$ 5.120.000,00	\$ 6.400.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 6.400.000,00	\$ 5.120.000,00	\$ 3.840.000,00	\$ 2.560.000,00	\$ 1.280.000,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 20.658.333,33	\$ 36.455.394,98	\$ 38.189.349,12	\$ 40.887.941,26	\$ 44.739.842,63	\$ 49.004.393,28
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 5.744.725,0	\$ 6.608.355,5	\$ 7.552.862,8	\$ 8.901.028,3	\$ 10.393.621,0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 5.744.725,0	\$ 6.608.355,5	\$ 7.552.862,8	\$ 8.901.028,3	\$ 10.393.621,0
Obligaciones Financieras	\$ 1.350.000,00	\$ 733.561,65	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ 1.350.000,00	\$ 6.478.286,65	\$ 6.608.355,53	\$ 7.552.862,77	\$ 8.901.028,25	\$ 10.393.620,98
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 19.308.333,33	\$ 19.308.333,33	\$ 19.308.333,33	\$ 19.308.333,33	\$ 19.308.333,33	\$ 19.308.333,33
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 10.668.775,0	\$ 12.272.660,3	\$ 14.026.745,2	\$ 16.530.481,0	\$ 19.302.439,0
TOTAL PATRIMONIO	\$ 19.308.333,33	\$ 29.977.108,33	\$ 31.580.993,59	\$ 33.335.078,48	\$ 35.838.814,37	\$ 38.610.772,29
TOTAL PAS + PAT	\$ 20.658.333,33	\$ 36.455.394,98	\$ 38.189.349,12	\$ 40.887.941,26	\$ 44.739.842,63	\$ 49.004.393,28

Nota. Elaboración propia

8.5.3 Flujo de Caja libre

Con el fin de evaluar la capacidad de Ecolicitaciones & Finanzas S.A.S. para generar y administrar sus recursos financieros, se presenta el flujo de caja libre proyectado para el periodo de análisis. Este indicador permite determinar la liquidez real del negocio después de cubrir sus obligaciones operativas y financieras. La proyección evidencia un flujo de caja positivo y creciente, lo que confirma la sostenibilidad del modelo y su capacidad para financiar su operación y crecimiento sin depender permanentemente de endeudamiento externo.

Tabla 17. Flujo de Caja Libre

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 16.670.000,0	\$ 19.020.392,5	\$ 21.579.607,9	\$ 25.431.509,3	\$ 29.696.059,9	
Impuestos	\$ 5.834.500,0	\$ 6.657.137,4	\$ 7.552.862,8	\$ 8.901.028,3	\$ 10.393.621,0	
NOPLAT	\$ 10.835.500,0	\$ 12.363.255,1	\$ 14.026.745,2	\$ 16.530.481,0	\$ 19.302.439,0	
Inversión Neta	\$ -10.052.336,6	\$ -870.323,6	\$ -1.754.084,9	\$ -2.503.735,9	\$ -2.771.957,9	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 783.163	\$ 11.492.932	\$ 12.272.660	\$ 14.026.745	\$ 16.530.481	

Nota. Elaboración propia

8.6. Evaluación Financiera

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Para la evaluación financiera de Ecolicitaciones & Finanzas S.A.S. se adoptó una tasa de descuento del 25 %, correspondiente a la tasa mínima requerida de rentabilidad del proyecto. Esta tasa representa el costo de oportunidad del capital invertido y el nivel de riesgo asociado a un emprendimiento en fase inicial dentro del sector de consultoría especializada en contratación pública, asesoría financiera y sostenibilidad empresarial.

Su determinación incorpora una prima de riesgo propia de proyectos emprendedores, caracterizados por altos niveles de incertidumbre en la generación de ingresos, dependencia del posicionamiento en el mercado y limitada trayectoria operativa.

La tasa de descuento del 25 % se utiliza para calcular el Valor Presente Neto (VPN), permitiendo traer los flujos futuros a valor presente bajo un escenario que reconoce el riesgo del proyecto. En este contexto, el VPN estimado es positivo, lo que indica que el proyecto genera valor por encima del costo de oportunidad del capital.

Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se estima en 31,38 %, valor que supera la tasa mínima requerida de rentabilidad, evidenciando la viabilidad financiera del proyecto. Este resultado se fundamenta en el comportamiento de los flujos de caja proyectados y refleja la capacidad del negocio para generar retornos superiores al nivel de riesgo asumido.

Tabla 18. Evaluación Financiera

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO							
TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO		25,00%				VOLVER AL MENÚ	
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029	
		-\$20.658.333,33	\$0,00	\$10.835.500,00	\$12.363.255,13	\$14.026.745,15	\$16.530.481,04
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 3.768.436,13					
TASA INTERNA DE RETORNO =		31,38%					
PERIODO DE RECUPERACIÓN:						4,23 AÑOS	

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Nota. Elaboración propia

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

La sostenibilidad constituye el pilar estratégico sobre el cual se fundamenta el modelo de negocio de Ecolicitaciones y Finanzas. La propuesta de valor integra de manera armónica la dimensión social, ambiental, económica y de gobernanza, respondiendo a las exigencias de un mercado cada vez más consciente, así como también a los lineamientos globales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y a las políticas nacionales colombianas de competitividad y desarrollo sostenible, entre ellas el CONPES 3918 de 2018, que establece la estrategia para la implementación de los ODS en el país.

De acuerdo con (Elkington, 1999), la sostenibilidad empresarial se debe comprender desde el enfoque del triple bottom line, en el que las organizaciones generan valor económico sin descuidar el impacto social y ambiental. El presente modelo incorpora adicionalmente la dimensión de gobernanza como eje transversal que garantiza el cumplimiento normativo, la transparencia y la eficiencia en la gestión organizacional, especialmente en el contexto de la contratación pública.

Tabla 19. Matriz de alineación estratégica: dimensiones de sostenibilidad, ODS y normativa

Dimensión	ODS Primario	Normativa Colombia	Marco Internacional	Servicio Relacionado
Social	ODS 4, 10	Ley 2069/2020	ISO 26000	Asesoría en licitaciones
Ambiental	ODS 12, 13	Ley 99/1993; D.1082/2015	ISO 14001	Consultoría ambiental

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Dimensión	ODS Primario	Normativa Colombia	Marco Internacional	Servicio Relacionado
Económica	ODS 8, 9	NIIF; Ley 1314/2009	GRI 200	Contabilidad y finanzas
Gobernanza	ODS 16, 17	Ley 1474/2011	ISO 37001; GRI 205	Cumplimiento y ética

Nota. Elaboración propia con base en lineamientos ODS- ONU (2015), GRI (2021), normativa colombiana

9.1. Dimensión social

La empresa contribuye al fortalecimiento de capacidades en emprendedores, MiPymes y organizaciones públicas y privadas mediante procesos de asesoría y formación en licitaciones y gestión financiera, promoviendo el acceso equitativo al conocimiento técnico especializado. Este componente se alineándose con los ODS 4 (Educación de Calidad) y ODS 10 (Reducción de Desigualdades), así como con la Ley 2069 de 2020 (Ley de Emprendimiento), que establece el marco normativo para el fomento del emprendimiento en Colombia y la generación de ecosistemas productivos inclusivos.

De acuerdo con (Sen, 1999), el desarrollo consiste en la expansión de libertades y capacidades de las personas, perspectiva que sustenta el aporte social de la organización. Bajo este enfoque, Ecolicitaciones & Finanzas prioriza la atención a MiPymes de territorios rezagados, organizaciones lideradas por mujeres y grupos en condición de vulnerabilidad, fortaleciendo así el enfoque diferencial del modelo y contribuyendo a la democratización del acceso a la contratación pública.

Entre los compromisos sociales concretos de la empresa se destacan:

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

- Capacitación en formulación y presentación de propuestas licitatorias para actores con bajo acceso a asesoría especializada.
- Tarifas diferenciales o esquemas de pago flexible para MiPymes con restricciones de liquidez.
- Alianzas estratégicas con cámaras de comercio, universidades y entidades de fomento para ampliar el alcance del servicio.

9.2. Dimensión ambiental

Ecolicitaciones & Finanzas integra criterios de sostenibilidad ambiental en los procesos de contratación y gestión empresarial de sus clientes, como en su propia operación interna.

Desde el enfoque de servicio, la empresa asesora a sus clientes en el cumplimiento del marco ambiental colombiano, que incluye la Ley 99 de 1993, los Planes de Gestión Ambiental Municipal, las Licencias Ambientales y los criterios de Compras Públicas Sostenibles establecidos en el Decreto 1082 de 2015 del Sector Administrativo de Planeación Nacional.

Este enfoque se alinea con los ODS 12 (Producción y Consumo Responsables) y ODS 13 (Acción por el Clima), posicionando la dimensión ambiental no solo como exigencia normativa, sino como un factor diferenciador de competitividad que agrega valor a las propuestas licitatorias de los clientes ante entidades públicas que incorporan criterios ambientales en la evaluación de oferentes.

En cuanto a la operación interna, la empresa adopta los siguientes principios de ecoeficiencia:

- Gestión documental 100% digital desde su primer año de operación, eliminando el uso de papel.

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

- Uso de plataformas de comunicación y reunión virtual para reducir desplazamientos y huella de carbono.
- Medición anual de la huella de carbono operacional con metas de reducción progresiva del 10% anual a partir del segundo año.
- Política de proveedores responsables que privilegie aliados con prácticas ambientales verificables.

9.3. Dimensión económica

La sostenibilidad económica se orienta a la generación de valor responsable mediante la transparencia financiera, la eficiencia en el uso de recursos y el fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones asesoradas. Este componente se articula con el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), así como con la normativa contable colombiana —Ley 1314 de 2009 y las Normas de Información Financiera (NIIF)— y con el Estatuto de Contratación Pública vigente.

El modelo económico de la empresa incorpora principios de economía circular en la gestión de recursos, la reinversión de al menos el 15% de las utilidades anuales en investigación, desarrollo y capacitación del equipo, y una política de precios inclusivos que garantice accesibilidad sin comprometer la viabilidad financiera. Adicionalmente, la empresa medirá el retorno sobre la inversión (ROI) promedio generado para sus clientes como indicador de impacto económico directo, apuntando a un ROI mínimo de 3x sobre el costo del servicio de asesoría.

9.4. Dimensión de gobernanza

La empresa adopta prácticas de buen gobierno corporativo basadas en la ética, la transparencia y la rendición de cuentas, fortaleciendo la confianza de clientes, aliados y

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

entidades públicas. Este enfoque se alinea con el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) y con las disposiciones nacionales en materia de integridad y lucha contra la corrupción, en particular el Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011) y los lineamientos de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

La estructura de gobierno interno de *Ecolicitaciones & Finanzas* incluye los siguientes instrumentos:

- Código de Ética y Conducta: documento rector que establece los principios y valores que orientan las decisiones de la organización y sus colaboradores.
- Canal de denuncias: mecanismo confidencial para reportar conductas contrarias a la ética o al cumplimiento normativo.
- Comité de Transparencia: instancia interna de seguimiento al cumplimiento del código de ética y la normativa aplicable.
- Sistema de Gestión Antisoborno: alineado con la norma ISO 37001, aplicable especialmente en el contexto de asesoría en contratación pública.

Este marco de gobernanza resulta estratégicamente indispensable dado que la empresa opera en el ecosistema de la contratación pública colombiana, sector especialmente sensible a los riesgos de corrupción y colusión, de acuerdo con los reportes anuales de (Transparencia por Colombia, 2026).

9.5 Reporte de desempeño sostenible Ecolicitaciones & Finanzas

Ecolicitaciones & Finanzas implementará un sistema de reporte y comunicación de sostenibilidad alineado con estándares internacionales como el Global Reporting Initiative (GRI), la ISO 26000 y el Pacto Global de las Naciones Unidas. Este sistema permitirá medir,

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

monitorear y comunicar de manera transparente el desempeño en las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza, a través de indicadores verificables y reportes periódicos. El modelo de reporte se estructura sobre tres pilares interdependientes:

- **Medición:** indicadores de desempeño (KPIs) definidos por dimensión, verificables y con metas anuales progresivas.
- **Reporte estructurado:** informe de sostenibilidad anual elaborado bajo la metodología GRI, garantizando comparabilidad y trazabilidad.
- **Comunicación estratégica:** divulgación diferenciada a grupos de interés (clientes, entidades públicas, aliados, comunidad), orientada a evidenciar el valor generado y consolidar la reputación institucional.

La empresa se compromete a publicar su primer Informe de Sostenibilidad al cierre del primer año fiscal de operación, con actualización anual. A continuación, se presenta el sistema de indicadores de desempeño sostenible propuesto:

Tabla 20. Sistema de indicadores de desempeño sostenible (KPIs) - Ecolicitaciones & Finanzas

Dimensión	Indicador (KPI)	Meta Anual	Frecuencia	Alineación ODS
Social	N.º de mipymes y emprendedores asesorados	≥ 30 clientes/año	Trimestral	ODS 4, 10
Social	Tasa de adjudicación de licitaciones de clientes asesorados	≥ 60%	Semestral	ODS 8, 10
Social	N.º de capacitaciones impartidas (talleres, webinars)	≥ 8/año	Trimestral	ODS 4
Social	% de clientes pertenecientes a grupos vulnerables o territorios priorizados	≥ 20%	Anual	ODS 10

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Dimensión	Indicador (KPI)	Meta Anual	Frecuencia	Alineación ODS
Ambiental	N.º de procesos licitatorios con criterios ambientales incorporados	≥ 70% del total asesorado	Semestral	ODS 12, 13
Ambiental	Reducción del consumo de papel (operación interna)	100% digital en Year 1	Anual	ODS 12
Ambiental	N.º de clientes con plan de cumplimiento ambiental activo	≥ 15/año	Semestral	ODS 13
Ambiental	Huella de carbono operacional estimada	Línea base Y1; reducción 10% Y2	Anual	ODS 13
Económica	Crecimiento de ingresos operacionales	≥ 20% anual	Trimestral	ODS 8
Económica	Retorno sobre la inversión del cliente (ROI promedio)	≥ 3x	Semestral	ODS 8
Económica	% de reinversión de utilidades en I+D y capacitación	≥ 15%	Anual	ODS 9
Económica	Índice de satisfacción del cliente (escala 1-10)	≥ 8,5	Trimestral	ODS 8
Gobernanza	Sanciones disciplinarias o legales recibidas	0	Permanente	ODS 16
Gobernanza	Cumplimiento normativo (contratación pública y ambiental)	100%	Permanente	ODS 16
Gobernanza	Publicación del informe de sostenibilidad anual (GRI)	1 reporte/año	Anual	ODS 17
Gobernanza	Aplicación del código de ética y canal de denuncias activo	Desde mes 3	Anual	ODS 16

Nota. Elaboración propia con base en GRI Standards (2021), ODS-ONU (2015) y marco normativo colombiano

En conjunto, el sistema de indicadores propuesto garantiza la trazabilidad, la transparencia y la credibilidad del desempeño sostenible de *Ecolicitaciones & Finanzas*, alineando la gestión organizacional con la generación de valor compartido para clientes, grupos de interés y el territorio. La sostenibilidad, así concebida, no es un componente adicional del

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

modelo de negocio, sino su eje articulador y principal ventaja competitiva en el mercado de la asesoría en contratación pública y gestión ambiental.

10. Conclusiones

El desarrollo del plan de negocios para *Ecolicitaciones & Finanzas* permitió responder de manera integral al problema identificado en el mercado colombiano de consultoría, donde persisten brechas en materia de acompañamiento técnico para procesos de contratación pública, fortalecimiento contable y adopción de prácticas sostenibles. El análisis evidenció que, pese a los esfuerzos normativos orientados a ampliar la participación de diversos actores económicos, muchas organizaciones continúan enfrentando limitaciones administrativas, financieras y operativas que afectan su competitividad. En este contexto, la propuesta de valor diseñada demuestra pertinencia y capacidad para atender estas necesidades mediante servicios especializados, articulados bajo un enfoque estratégico y sostenible.

En primer lugar, la formulación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo permitió establecer un marco de crecimiento progresivo, verificable y orientado a resultados. En el corto plazo, se concluye que la empresa cuenta con un camino claro para consolidar su presencia inicial mediante la formalización operativa, el diseño del portafolio base y el establecimiento de alianzas estratégicas con actores clave del ecosistema empresarial y académico. Estos pasos constituyen la base para validar la propuesta de valor y generar las primeras evidencias de impacto.

En segundo lugar, los objetivos a mediano plazo evidencian la viabilidad de la expansión comercial y la diversificación de servicios. Esta proyección se sustenta en la validación del mercado realizada a través de encuestas aplicadas a potenciales clientes, cuyos resultados

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

evidencian problemáticas estructurales que refuerzan la necesidad del servicio, en particular, el 34,78 % de las empresas encuestadas nunca ha participado en procesos de licitación, mientras que el 65,22 % lo hace de forma ocasional o frecuente, lo que indica un mercado con baja madurez, pero con alto potencial de crecimiento.

En tercer lugar, los objetivos estratégicos a largo plazo expresados bajo el esquema OKR evidencian que *Ecolicitaciones & Finanzas* tiene el potencial de posicionarse como una firma referente en contratación sostenible, con capacidad de operar en mercados internacionales, crear nuevos modelos de ingresos basados en licenciamiento y contribuir activamente al desarrollo de conocimiento especializado en sostenibilidad y gobernanza pública. Las metas formuladas — como la obtención de certificaciones, la adopción de un enfoque regional en países de la Alianza del Pacífico y el fortalecimiento de alianzas académicas— consolidan una visión de crecimiento sostenible y escalable.

Adicionalmente, se concluye que el diseño del marco administrativo, legal y regulatorio para la operación de la empresa es viable y pertinente, dado que se logró identificar y articular la normatividad aplicable en materia de contratación pública, regulación contable bajo estándares NIIF y disposiciones ambientales vigentes en Colombia. Este análisis permitió estructurar lineamientos claros para la constitución, funcionamiento y cumplimiento de obligaciones legales de la empresa, minimizando riesgos jurídicos y garantizando transparencia en su operación. Asimismo, se definieron procedimientos administrativos y criterios de gestión que facilitan la adecuada ejecución de los servicios ofrecidos, asegurando coherencia con las exigencias del sector público y fortaleciendo la confianza de los potenciales clientes. En este sentido, el marco

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

propuesto no solo cumple con los requisitos normativos, sino que también constituye una base sólida para el desarrollo sostenible y competitivo de la organización.

A nivel operativo, el modelo requiere una estructura organizacional flexible, herramientas tecnológicas para seguimiento de procesos y metodologías estandarizadas que garantizan eficiencia en la prestación del servicio; desde la perspectiva social, el modelo propuesto promueve la transparencia, el acceso equitativo a oportunidades contractuales y el fortalecimiento del tejido empresarial, alineándose con principios de sostenibilidad y generación de valor público.

Finalmente, se concluye que el plan de negocios es técnica, económica y socialmente viable, a partir de los análisis desarrollados en cada uno de estos componentes. En el ámbito técnico, se identificó la disponibilidad de capacidades profesionales especializadas en estructuración de procesos licitatorios, cumplimiento normativo y gestión ambiental, así como la posibilidad de ejecutar gran parte de las actividades con recursos propios, lo que reduce la dependencia de terceros.

11. Anexos

Con el propósito de fortalecer la estructura documental y garantizar la trazabilidad metodológica del presente trabajo de grado, los anexos fueron sistematizados en un documento independiente. Este compendio integra la totalidad de soportes técnicos y evidencia empírica que fundamentan el desarrollo del modelo de negocio, incluyendo: matrices y tablas ampliadas, representaciones gráficas de análisis, instrumentos de recolección de información (entrevistas y formularios de validación), proyecciones y modelos financieros, fichas técnicas, mapas

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

estratégicos y demás insumos analíticos utilizados durante las fases de formulación, evaluación y validación.

La segregación del material anexo responde a criterios de técnica documental, economía expositiva y coherencia estructural, alineados con los lineamientos académicos de presentación exigidos por la Universidad EAN. Esta decisión permite preservar la secuencia argumentativa del cuerpo principal, garantizar la consistencia metodológica y asegurar la disponibilidad íntegra de la evidencia que respalda los resultados y conclusiones del proyecto.

Los anexos pueden ser consultados a través del enlace institucional dispuesto por la Universidad EAN: [Estructuración plan de negocio - Ecolicitaciones - Anexos.docx](#)

12. Bibliografía

Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente. (2024). *INFORME DE GESTIÓN INSTITUCIONAL 2024*. Colombia.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente. (2023). Se firma decreto para incluir a las Mipymes y proveedores de la economía popular en las compras públicas. *Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente*.

Recuperado el 11 de noviembre de 2025, de

<https://www.colombiacompra.gov.co/archivos/10038>

Agencia Nacional de Contratación Pública- Colombia Compra Eficiente. (2024). Guía para promover la participación de las Mipymes en los procesos de comprar y contratación pública. Obtenido de <https://www.colombiacompra.gov.co/wp->

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

content/uploads/2024/08/guia_para_promover_la_participacion_de_las_mipymes_en_los_procesos_de_compra_publica_cce-gad-gi-26_1.pdf

Berner Reports. (2023). *Management Consulting Services Industry 2024 World Industry & Market Outlook*. Obtenido de <https://research-ebSCO-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/c/usp2gg/viewer/pdf/aem2muoc6j?auth-callid=e895cb47-99f3-49e1-8a17-cf39f86dcec4>

Camara de Comercio Colombo Americana. (19 de abril de 2024). *Camara de Comercio Colombo Americana*. Obtenido de Camara de Comercio Colombo Americana: <https://amchamcolombia.co/noticias-afiliados/desafios-macroeconomicos-revelan-oportunidades-para-el-sector-de-consultoria-en-colombia/>

Castro Bermudez, Y., & Murcia Gonzalez, A. (2024). Dynamics and challenges of technology transfer in Colombia: A systematic literature review. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 10. Obtenido de <https://doi.org/10.3389/frma.2025.1628141>

Colombia Compra Eficiente. (2024). Obtenido de chrome-extension://oemmndcblboiebfnladdacbdmfmadadm/https://www.colombiacompra.gov.co/wp-content/uploads/2024/08/cce_guia_competencia_0.pdf

Comfecámaras. (2024). *Dinámica de Creación de Empresas en Colombia Primer Semestre del 2024*. Colombia. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/de-acuerdo-con-el-estudio-de-dinamica-empresarial-de-confecamaras-en-el-primer-semester-de-2024-en-colombia-se-han-creado-174-937-empresas/#:~:text=Crecimiento%20de%20las%20empresas%20constituidas%20como%20sociedades&text=En%20>

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Comfecámaras. (2025). *Dinámica de creación de empresas en Colombia. Primer semestre 2025*.

Bogotá: Comfecámaras. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2025/08/2025-1-dinamica-de-creacion-de-empresas.pdf>

Constitución Política de Colombia. (1991).

DANE. (2025). *DANE*. (D. A. Estadística, Productor) Obtenido de Geovisor Director Estadístico de Empresas DANE: <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/>

Datos abiertos Colombia. (2026). Datos abiertos Colombia. *Datos abiertos Colombia*. Obtenido de https://www.datos.gov.co/Estadisticas-Nacionales/SECOP-II-Contratos-Electronicos/jbjy-vk9h/data_preview

Economista Colombia. (2024). El 93% de los consumidores prefieren a las compañías que son ambiental y socialmente responsables. *Economista Colombia*. Obtenido de <https://economistacolombia.com/empresarial/el-93-de-los-consumidores-prefieren-a-las-companias-que-son-ambiental-y-socialmente-responsables/>

Good, E. f. (2015). *https://engageforgood.com*. Obtenido de <https://engageforgood.com>: https://engageforgood.com/2015-nielsen-global-sustainability-report/?utm_source

Herrera, J. (2023). Contratación pública en Colombia en cifras y diseño de mecanismos. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/juan-pablo-herrera-saavedra-401993/contratacion-publica-en-colombia-en-cifras-y-diseno-de-mecanismos-3590584>

Jay B Barney. (1992). Análisis VRIO: Ventajas Competitivas.

Licitaciones Colombia. (2025). Obtenido de

<https://www.licitacionescolombia.co/region/colombia>

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Lyndon, W., & Moreno, L. (2023). *Perspectivas sobre el desarrollo sostenible en Colombia* (17 ed.). Universidad Externado de Colombia. Obtenido de <https://publicaciones.uexternado.edu.co/gpd-perspectivas-sobre-el-desarrollo-sostenible-en-colombia->

Macilla, C., Amorós, E., & Vaillant, Y. (2016). Análisis de las primeras etapas del proceso emprendedor. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*. Obtenido de <https://rches.utem.cl/?p=429>

McKinsey & Company. (2025). *Seizing the moment: Latin America's productivity opportunity*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/americas/seizing-the-moment-latin-americas-productivity-opportunity?>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f). *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 25 de 8 de 2025, de Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: <https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/compras-publicas-sostenibles/>

Ministerio de Ciencia y Tecnología. (2021). Guía de referencia para la adopción e implementación de proyectos con tecnología blockchain para el Estado Colombiano. Obtenido de chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbdmfmadadm/https://mintic.gov.co/portal/715/articulos-160226_Borrador_Guia_de_Referencia_Blockchain.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2024). *Informe de tejido empresarial*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/colombia-mayor-cifra-empresas-formales-activas>

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

Nielsen. (2015). *engageforgood*. Obtenido de <https://engageforgood.com>:

<https://engageforgood.com/2015-nielsen-global-sustainability-report/>

OCDE, O. p. (2022). “*Enhancing the public procurement suppliers registry in Colombia*”. (O. P.

Papers, Ed.) Obtenido de https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-the-public-procurement-suppliers-registry-in-colombia_36348f43-en.html

Open Contracting. (17 de NOVIEMBRE de 2025). *OPEN CONTRACTING PARTNERSHIP*.

Obtenido de OPEN CONTRACTING PARTNERSHIP: <https://www.open-contracting.org/es/2023/10/04/credere-llega-a-colombia-para-ayudarle-a-las-pymes-a-contratar-con-el-estado/>

Osborne, D., & Gaebler, T. (1 de enero de 1993). Reinventing Government. *Gestión y política pública*, 2(1). Obtenido de

https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojscide/num_anteriores/Vol.II_No.I_1ersem/HMA_Vol.II_No.I_1ersem.pdf

Padilla. (2024). Hacia la democratización: el cambio de la contratación pública en Colombia.

Cultura Latinoamericana, 1(39), 281-295.

doi:<http://dx.doi.org/10.14718/CulturaLatinoam.2024.39.1.12>

Padilla, C. (2025). HACIA LA DEMOCRATIZACIÓN: EL CAMBIO DE LA

CONTRATACIÓN PÚBLICA EN COLOMBIA. *Cultura Latinoamericana*.

doi:[10.14718/CulturaLatinoam.2024.39.1.12](http://dx.doi.org/10.14718/CulturaLatinoam.2024.39.1.12)

Superintendencia de Sociedades. (2023). Circular Externa. Bogotá. Obtenido de chrome-

[extension://oemmnrcbldboiebfnladdacbdm/adm/https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/6846526/POLITICA-DE-SOSTENIBILIDAD.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/6846526/POLITICA-DE-SOSTENIBILIDAD.pdf)

Plan para la creación de la empresa *Ecolicitaciones & Finanzas* (asesoría personalizada estratégica y especializada en licitaciones, contabilidad y consultoría ambiental).

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. (2023). CIRCULAR EXTERNA. COLOMBIA.

Obtenido de persociudades.gov.co/documents/107391/6846526/POLITICA-DE-SOSTENIBILIDAD.pdf

Transparencia por Colombia. (25 de marzo de 2026). *Transparencia por Colombia*. Obtenido de Índices de Transparencia (IPC) en Colombia:

[https://transparenciacolombia.org.co/indices-de-percepcion-de-la-corrupcion-colombia/#:~:text=%C3%8Dndices%20de%20Transparencia%20\(IPC\)%20en%20Colombia&text=El%20%C3%8Dndice%20de%20Percepci%C3%B3n%20de,Perspectivas%20y%20retos%20para%20Colombia](https://transparenciacolombia.org.co/indices-de-percepcion-de-la-corrupcion-colombia/#:~:text=%C3%8Dndices%20de%20Transparencia%20(IPC)%20en%20Colombia&text=El%20%C3%8Dndice%20de%20Percepci%C3%B3n%20de,Perspectivas%20y%20retos%20para%20Colombia).

Velte, P. (2012). Audit Market Concentration and Its Influence on Audit Quality. *International Business Research*, 5(11), 146-161. doi:<https://doi.org/10.5539/ibr.v5n11p146>

Winborg, J., & Landstrom, H. (2001). Arranque financiero en pequeñas empresas: análisis de los comportamientos de adquisición de recursos de los gerentes de pequeñas empresas. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235-254. doi:10.1016/S0883-9026(99)00055-5

Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining the role of resourcefulness. *Journal of Business Venturing*, 235-254. doi:10.1016/S0883-9026(99)00055-5

World Bank. (2020). *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. Washington, DC. doi:<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1457-0>