



**E-MISION: EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO
EN CONSULTORÍA DE SOSTENIBILIDAD Y CERTIFICACIÓN EMPRESARIAL**

LAURA ALEJANDRA VARGAS LUNA

ESTHER MARCELA ZAMORA DE LA PEÑA

PEDRONELL COLEY HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

MAESTRÍA EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

COLOMBIA

AGOSTO, 2024

**E-MISION: EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO
EN CONSULTORÍA DE SOSTENIBILIDAD Y CERTIFICACIÓN EMPRESARIAL**

LAURA ALEJANDRA VARGAS LUNA

ESTHER MARCELA ZAMORA DE LA PEÑA

PEDRONELL COLEY HERNÁNDEZ

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

MAGISTER EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

MAGISTER EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

DIRECTOR:

JOSÉ ALEJANDRO MARTÍNEZ SEPÚLVEDA

MODALIDAD:

CREACIÓN DE EMPRESA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

MAESTRÍA EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

BOGOTÁ, COLOMBIA

AGOSTO, 2024

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Resumen

El presente trabajo de grado examina la viabilidad para poner en marcha a E-Misión, una consultora especializada en sostenibilidad, en el contexto colombiano. Esta es una oportunidad importante ya que actualmente, más empresas se están sumando a la misionalidad de sostenibilidad y Colombia cuenta con más 100 empresas certificadas como BCorp, reflejando un aumento del 64% desde 2022 (Sistema B, 2023).

El propósito de este trabajo es investigar y justificar la viabilidad de E-Misión, enfocándose en tres pilares: la creciente demanda por consultoría en sostenibilidad, la necesidad de reducir las emisiones de carbono empresariales, y la escasa representación de Empresas B en sectores clave como turismo y restaurantes. La metodología incluye análisis de mercado, entrevistas estructuradas, una encuesta abierta y anónima, y revisión documental para sustentar la propuesta.

Se concluye que E-Misión tiene la capacidad de convertirse en un actor clave en la promoción de prácticas empresariales responsables en Colombia, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al cumplimiento de compromisos internacionales. Este estudio proporciona una base sólida para el desarrollo futuro de E-Misión, alineando las necesidades del mercado con oportunidades concretas en el sector de consultoría en sostenibilidad.

Palabras clave: Sostenibilidad, Consultoría, Corporativa, Colombia, Empresas B, Emisiones de carbono, Viabilidad

Abstract

The present thesis examines the feasibility of launching E-Misión, a consultancy specialized in sustainability, in the Colombian context. This represents a significant opportunity as more companies are embracing sustainability missions, with Colombia now hosting 100 BCorp certified companies, reflecting a 64% increase since 2022 (Sistema B, 2023).

The purpose of this work is to investigate and justify the viability of E-Misión, focusing on three pillars: the growing demand for sustainability consultancy, the need to reduce corporate carbon emissions, and the limited presence of B Corporations in key sectors such as tourism and restaurants. The methodology includes market analysis, structured interviews, an anonymous open survey, and documentary review to support the proposal.

It is concluded that E-Misión has the potential to become a key player in promoting responsible business practices in Colombia, thereby contributing to sustainable development and international commitments. This study provides a solid foundation for the future development of E-Misión, aligning market needs with concrete opportunities in the sustainability consultancy sector.

Keywords: Sustainability, Consultancy, Corporate, Colombia, B Corporations, Carbon emissions, Viability

Contenido

Listado de Figuras	11
Listado de Tablas	13
Introducción	15
Naturaleza del proyecto	19
Análisis del Sector.....	27
Validación e Investigación de Mercado	35
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	54
Aspectos Técnicos.....	61
Aspectos Organizacionales y Legales.....	69
Aspectos Financieros.....	76
Enfoque hacia la Sostenibilidad	86
Conclusiones.....	91
Referencias.....	93
Anexo 1. Análisis PESTEL y 5 fuerzas de Porter	102
Anexo 2. System mapping y canva sostenible – E-misión	125
Anexo 3. Canva sostenible – E-misión	126
Anexo 4. Simulador Financiero – E-misión.....	127
Anexo 5. Base de datos dinámica Empresas Camara de Comercio de Bogotá.	133

Listado de Figuras

Figura 1: Mapa de procesos huella de carbono	21
Figura 2: Mapa de procesos certificación empresa B.....	22
Figura 3: Política fiscal - Análisis PESTEL E-Misión.....	27
Figura 4. Factores sociales - Análisis PESTEL E-Misión	28
Figura 5: Análisis PORTER	29
Figura 6: Perfil de cliente E-Misión.....	37
Figura 7: Perfil del cliente en el Lienzo de la Propuesta de Valor.	38
Figura 8: Oferta de productos y servicios en el Lienzo de la Propuesta de Valor.	40
Figura 9: Encuesta Validación - Composición encuestados.....	43
Figura 10: Encuesta Validación - Cantidad de empleados.....	44
Figura 11: Encuesta Validación – Impactos esperados.....	44
Figura 12: Encuesta Validación – Importancia de medir huella de carbono.....	45
Figura 13: Encuesta Validación – Porqué no ha realizado una medición.....	45
Figura 14: Encuesta Validación.....	46
Figura 15: Encuesta Validación – Cuanto estaría dispuesto a pagar	47
Figura 16: Encuesta Validación – Certificación empresa B.....	47
Figura 17: Encuesta clientes – Importancia que los lugares visitados sean responsables.....	49
Figura 18: Detalles de MiPymes de Bogotá vigentes a junio de 2024, clasificadas por tamaño y sector de interés.	51
Figura 19: Cantidad de MiPymes de Bogotá vigentes a junio de 2024, clasificadas por tipo de organización y sector de interés.....	52
Figura 20: 7P’s Marketing Mix.....	54
Figura 21: Objetivos de mercadeo.....	55

E-MISION: EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO EN CONSULTORÍA DE SOSTENIBILIDAD Y CERTIFICACIÓN EMPRESARIAL	12
Figura 22: Canales de la estrategia de distribución E-Misión.....	56
Figura 23: Mapa de procesos huella de carbono	62
Figura 24: Mapa de procesos acompañamiento certificación empresa B	64
Figura 25: Organigrama E-Misión	70
Figura 26: Consulta RUES homonimia	73
Figura 27: Estado de Resultados.....	79
Figura 28: Balance simulación financiera E-misión.	80
Figura 29: Flujo de Caja Libre simulación financiera E-misión.	81
Figura 30: Margen de utilidad Neta simulación financiera E-misión.	82
Figura 31: Retorno sobre Capital simulación financiera E-misión.....	82
Figura 32: Retorno sobre Activos simulación financiera E-misión.	83
Figura 33: Margen Operativo.	83
Figura 34: Tasas de interés Crédito Libre inversión.	84
Figura 35: Evaluación Financiera.	85
Figura 36: System mapping- E-misión	125
Figura 28: Canvas sostenible -E-misión	126

Listado de Tablas

Tabla 1: Proyecciones de ventas E-Misión	24
Tabla 2: Evaluación financiera E-Misión	25
Tabla 3: Resumen estrategia de precio	59
Tabla 4: Presupuesto mezcla de mercado	59
Tabla 5: Explicación fases – Huella de carbono	62
Tabla 6: Explicación fases – Certificación Empresa B	65
Tabla 7: Estimación valor recursos requeridos.....	67
Tabla 8: Estructura organizacional E-Misión	70
Tabla 9: Presupuesto personal Administrativo E-Misión	75
Tabla 10: Ventas anuales estimadas E-Misión	77
Tabla 11: Costos anuales estimados E-Misión.....	78
Tabla 12: Aspectos considerados para la sostenibilidad en las operaciones de E-Misión – Dimensión social	86
Tabla 13: Aspectos considerados para la sostenibilidad en las operaciones de E-Misión – Dimensión ambiental.....	88
Tabla 14: Aspectos considerados para la sostenibilidad en las operaciones de E-Misión – Dimensión económica	89
Tabla 15: Aspectos considerados para la sostenibilidad en las operaciones de E-Misión – Dimensión gobernanza	90
Tabla 16. Análisis PESTEL.....	102
Tabla 17. Análisis poder de negociación con los proveedores.....	116
Tabla 18. Análisis poder de negociación con los compradores.....	117
Tabla 19. Análisis Amenaza de Nuevos Competidores.....	118

Tabla 20. Análisis Amenaza de productos sustitutos119

Tabla 21. Análisis Rivalidad entre los competidores121

Introducción

Antecedentes

Este trabajo de grado nace como respuesta al crecimiento e influencia del “*capitalismo woke*” (Douthat, 2018), donde, lo que una vez se consideró demandas “no razonables” de las nuevas generaciones (Gill, 2024) -como la consideración de aspectos sociales, ambientales, y éticos- están permeando el paradigma de *business as usual*; es decir, el enfoque tradicional donde las empresas priorizan el crecimiento económico y el cumplimiento de expectativas de los *stakeholders*, sin contemplar los límites planetarios, la justicia social, el bien común, la ética, así como las ganancias (Freeman, 2017; Hollensbe et al. 2014, citado en Lyon, Stubbs, Dahlmann, & Edwards, 2014). E-Misión identifica una oportunidad de negocio impulsada por el creciente conocimiento corporativo sobre los impactos ambientales y sociales, la creciente demanda de mercado de consultoría en sostenibilidad y el aumento de las empresas B donde hay una paradójica escasa representación de Empresas B en sectores clave como el turismo y los restaurantes.

Posicionada estratégicamente, E-Misión aspira a desempeñar un papel clave en la promoción de la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa en la región, abordando los urgentes desafíos ambientales y sociales del siglo XXI.

Más empresas se están adaptando para asumir sus externalidades ambientales y sociales negativas, dentro de un parámetro de rentabilidad y crecimiento. Este cambio y el ingreso paulatino de *Gen Z's* y *millennials* en el mercado de turismo y restaurantes como principales consumidores, ha generado oportunidades de negocio en consultoría para el cálculo de la huella de carbono y asesoramiento hacia la certificación como Empresas B. Por ejemplo, un informe de PwC de 2022, muestra que la *generación Z* y *millennials* son más propensos a consumir de empresas que apoyan causas progresivas (Gill, 2024, citado en PwC, 2022). Esto fue soportado con unas encuestas realizadas por el equipo de trabajo de E-Misión, gracias a las cuales se encontró que un

82% de las personas encuestadas (sociedad civil/potenciales clientes de restaurantes y establecimientos de turismo) estarían dispuestas a pagar más por servicios o productos de empresas que demuestran un compromiso activo con la sostenibilidad. Además, los resultados arrojaron que el 93% considera “muy” (59%) o “algo” (34%) *importante* que los lugares que visita tengan prácticas sostenibles.

En Colombia se destaca un notable incremento en el número de empresas B en la región. Según el reporte de Empresas B en Colombia (Sistema B Colombia, 2023), la comunidad global tiene a más de 6.000 empresas certificadas B-Corp activas, donde más de 1.000 se encuentran en América Latina y el Caribe (LAC) y más de 100 están ubicadas en Colombia (ibid). A simple vista, las 100 empresas B que se albergan en Colombia (10 % de LAC y 1,6 % del mundo) parece un cifra pequeña, pero cuando se considera que en Colombia, el número de Empresas B certificadas aumentó de 61 en enero de 2022 a 100 en abril de 2023 (Sistema B, 2023) -marcando un incremento del 64 %- es evidente que existe una creciente conciencia social y ambiental entre las empresas y un momento oportuno para establecer una consultora especializada en la elaboración de planes estratégicos para la reducción de la huella de carbono y la certificación de Empresa B.

Adicionalmente, la creación de una empresa como E-Misión, presenta una oportunidad estratégica para que el país cumpla con sus ambiciosas metas en materia de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (*GEI*), sostenibilidad social y ambiental; sin comprometer su desarrollo.

E-Misión figura como una empresa de consultoría con el potencial de integrar activamente al sector privado para cumplir con la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC) en el marco del Acuerdo de París (2015), la Estrategia Colombia Carbono Neutral -que tiene como objetivo una reducción del 51 %

de las emisiones de gases de efecto invernadero para 2030 y la neutralidad de carbono para 2050- (MADS, s.f.), entre otras.

Propuesta de valor

E-Misión busca “ofrecer servicios de consultoría especializados para empresas MiPymes en el sector turismo y restaurantes, con el objetivo de medir su huella de carbono, guiarlas hacia la obtención del certificado de Empresa B y desarrollar planes de acción para lograr estos objetivos”.

Sus principales diferenciadores incluyen un profundo conocimiento en el cálculo de huella de carbono y certificación de Empresa B en los sectores mencionados, asociados al acompañamiento integral en la planificación y ejecución de metas SMART, un equipo altamente capacitado con experiencia en consultoría y simplificación del proceso de certificación para empresas B que se adapta a las necesidades particulares de cada empresa.

Problemática

En ese orden de ideas, la descripción de la problemática radica en que las MiPymes del sector turismo y restaurantes en Colombia carecen de acceso y apoyo para medir y mejorar su impacto sostenible. Un análisis de fuentes primarias (entrevistas y encuestas) y secundarias, arroja que las limitaciones incluyen recursos financieros y humanos, políticas públicas insuficientes, y baja visibilidad de certificaciones como B Corp. Altos índices de rotación de personal y dificultades para encontrar proveedores, también afectan su operación.

Objetivos

Con esto en mente, el objetivo general de este trabajo de grado es analizar la viabilidad de una empresa de consultoría dedicada a la prestación de servicios para MiPymes en los sectores de turismo y restaurantes, centrada en la medición de huella de carbono y la certificación B.

Objetivo específico 1: Realizar un análisis de los usuarios y sus necesidades para entender el perfil del cliente y las demandas del mercado relacionadas con la medición de huella de carbono y la certificación B.

Objetivo específico 2: Investigar los aspectos administrativos y legales relevantes para asegurar el cumplimiento normativo y la correcta estructura organizativa para la operación de la empresa de consultoría.

Objetivo específico 3: Desarrollar un plan financiero que incluya costos, ingresos y proyecciones económicas para determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio.

Objetivo específico 4: Evaluar la sostenibilidad del modelo de negocio, incluyendo su impacto ambiental y social, así como su capacidad para adaptarse a las exigencias del mercado y mantener prácticas responsables a largo plazo.

Para lograr los objetivos planteados en este trabajo de grado, primero se identifica la naturaleza del proyecto. Segundo, se presenta un análisis del sector donde operará E-Misión. Tercero, se realiza una validación e investigación del mercado. Cuarto, se ilustra la estrategia y plan de introducción al mercado considerando la estrategia de marketing mix. Quinto, se analizan los aspectos técnicos, organizacionales, legales y financieros. Por último, se presenta el enfoque hacia la sostenibilidad de la empresa.

Naturaleza del proyecto

Origen o fuente de la idea de negocio

E-Misión surgió de una conversación entre dos amigas con experiencia en sostenibilidad, queriendo emprender como consultoras en el sector privado. Observaron el creciente interés y la voluntad de las MiPymes colombianas por mejorar sus indicadores de sostenibilidad social, ambiental y financiera. Sin embargo, estas empresas enfrentan barreras significativas como la falta de conocimiento, dificultades en la implementación y limitaciones de recursos, lo que obstaculiza la ejecución y documentación de sus iniciativas.

Tiene gran relevancia para este equipo el impacto generado (de forma directa, indirecta o inducida) y el encadenamiento sectorial asociado al turismo y los restaurantes en Colombia, teniendo presente su posicionamiento como un “sector influyente en la economía, su aporte en el PIB, el empleo, la inversión extranjera, crecimiento y desarrollo económico [que] lo convierten en un sector estratégico para incentivar la producción de actividades turísticas, promoción de inversión extranjera directa y exportaciones” (Moreno Barrera, 2021, pág. 47).

Recientes resultados de análisis realizados en Bogotá presentan indicativos de recuperación del turismo, asocian un impacto positivo en la economía y ofrecen una visión optimista para este sector. Al tiempo, invitan a consolidar “políticas y estrategias que promuevan un desarrollo sostenible del sector, asegurando que la ciudad esté preparada para enfrentar desafíos futuros y maximizar las oportunidades de crecimiento económico derivadas del turismo” (Instituto Distrital de Turismo de Bogotá., 2024, pág. 7). Y requiere a los diferentes actores para que “continúen aprovechando este impulso, mejorando la experiencia del visitante y promoviendo de manera sostenible las diversas atracciones que ofrece la ciudad” (*Ibid*).

Descripción del modelo de negocio

E-misión, basado en la actividad empresarial y económica de las principales ciudades de Colombia, proyecta su inicio de actividades en Bogotá como una consultora “boutique” que cuenta con 3 colaboradores directos y una pasante de comunicaciones, para atender las necesidades principales de los clientes; y subcontratará servicios en modalidad de outsourcing, cuando fuera necesario resolver temas especializados o en tiempos de alta recurrencia. Actualmente, se encuentra en su fase inicial de diseño. En el anexo 2 y 3 se encuentra el system mapping y canva de sostenibilidad para E-Misión.

El target actual de E-Misión son empresas MiPymes del sector de turismo y restaurantes, ubicadas en Bogotá con al menos un año de establecidas y que buscan mejorar su impacto ambiental y social, así como obtener la certificación de Empresas B para demostrar su compromiso con la sostenibilidad.

Para ello, E-misión oferta servicios de consultorías en:

1. Huella de Carbono: Abarca desde la medición precisa de las emisiones hasta el desarrollo de estrategias y acciones concretas. Con duración entre 4 y 6 meses y un valor global entre 6 y 9 millones COP.
2. Certificación BCorp: Abarca desde la evaluación inicial hasta la implementación de prácticas y políticas que cumplen con los estándares de B Lab. Con duración entre 5 y 7 meses y un valor global entre 7,5 y 10,5 millones COP.
3. Acompañamiento o seguimiento: Realizados después de las consultorías y que corresponden a cobros mensuales según necesidad (1,5 millones COP/mes).

Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo:

Los objetivos de E-mision se detallan a continuación:

Objetivo de Corto Plazo: E-Misión se compromete a proporcionar diagnósticos detallados de sostenibilidad y soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada empresa MiPyme. Este objetivo de corto plazo se enfoca en entender a fondo las condiciones actuales de cada organización cliente y en ofrecer recomendaciones inmediatas para mejorar su desempeño en sostenibilidad.

Objetivo de Mediano Plazo: En el mediano plazo, E-Misión aspira a integrar prácticas sostenibles en las operaciones diarias de las MiPymes del sector turismo y restaurantes en Bogotá. Esto implica trabajar en la implementación de medidas concretas que promuevan el desarrollo sostenible, considerando la madurez de los sistemas de información y fomentando el uso de datos para la toma de decisiones informadas.

Objetivo de Largo Plazo: A largo plazo, el objetivo es que E-Misión sea reconocida como una figura destacada en la consultoría de sostenibilidad para empresas MiPymes a nivel nacional. Esto no solo implica tener una presencia consolidada en el mercado, sino también haber demostrado impactos positivos significativos en el ambiente y la sociedad a través de sus proyectos. Además, se espera que contribuya al desarrollo sostenible del país y promueva la excelencia operativa en sus clientes

Estado actual del negocio

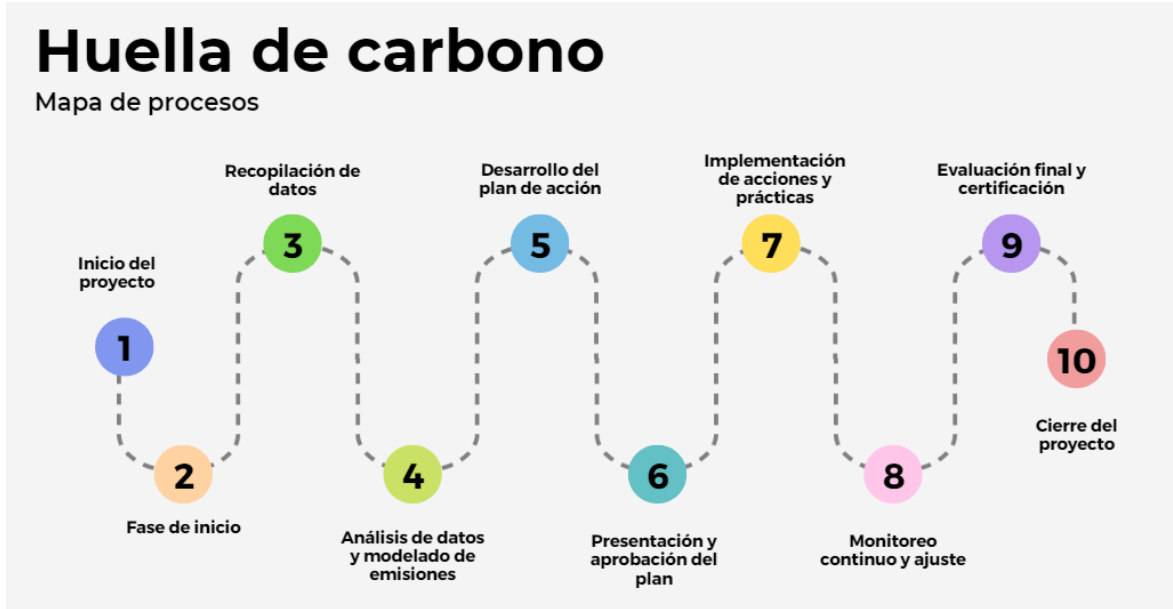
E-misión se encuentra en proceso de constitución y realizando pruebas piloto, sin cobro, con MiPymes cercanas a este emprendimiento para validar el modelo de negocio¹.

Descripción de productos o servicios

A continuación, se presenta el mapa de procesos de los servicios ofertados:

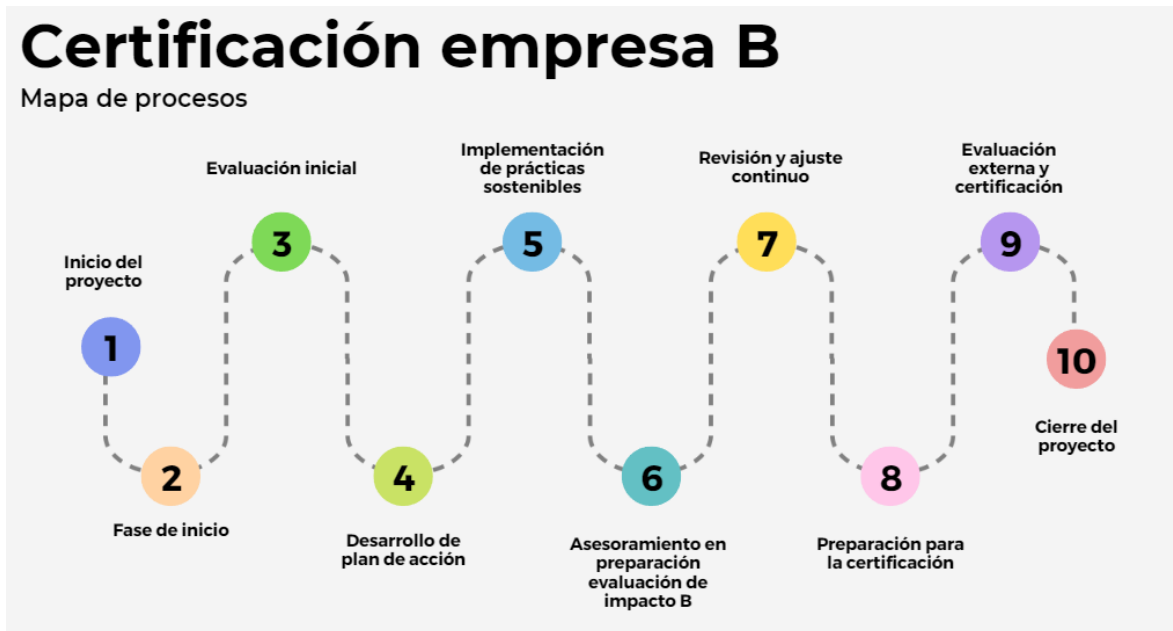
Figura 1: Mapa de procesos huella de carbono

¹ Por acuerdos de confidencialidad no es posible hacer mención a las empresas ni a los procesos realizados con las empresas que actualmente E-misión presta estos servicios.



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Figura 2: Mapa de procesos certificación empresa B



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

E-misión, está pensada como una microempresa de consultorías, referente en temas de sostenibilidad de MiPymes en Bogotá, y proyecta prestar servicios sin sede, aprovechando las locaciones de los clientes y las opciones que permite el teletrabajo, y estableciendo su razón social en Bogotá. E-misión contará con un máximo de 4 personas donde 3 corresponden a los consultores que también hacen parte de la junta directiva y cuya descripción se presenta en la Figura 25. La cuarta persona corresponde al pasante cuya función corresponde a las labores de marketing.

Potencial del mercado en cifras

Recientes entrevistas a empresas de Bogotá, sobre temas de sostenibilidad y cambio climático, muestran que una gran proporción de estas no tienen conocimientos, no cuentan con información suficiente y/o no tienen planes para mitigar su impacto ambiental (Cámara de Comercio de Bogotá., 2023). En ese mismo sentido, encuestas que realizó el equipo de trabajo de E-Misión confirman estos hallazgos donde, por ejemplo, el 73% de las empresas nunca habían realizado una medición de huella de carbono, y el 42% de ellas no habían realizado una medición por falta de conocimiento del proceso. Esta encuesta se realizó a 22 empresas entre el sector de turismo y sector de restaurantes. El detalle y análisis de las respuestas se encuentra en el capítulo de Validación e Investigación de Mercado.

De acuerdo con el reporte del Observatorio de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Bogotá, con corte al 11 de junio de 2024, existen en la Capital cerca de 12.400 MiPymes cuyas actividades económicas (conforme al CIIU) están asociadas al sector Turismo o Restaurantes. (Observatorio de desarrollo económico. Alcaldía de Bogotá., 2024)

Entendiendo la problemática, E-misión presupuesta -de forma muy conservadora- que al menos el 5% (625 MiPymes) estarían interesadas en adquirir los servicios de Consultoría dentro de los próximos 5 años. El primer año el enfoque está en ingresar al mercado logrando negocios con al menos el 5% de estas (cerca de 30) empresas.

Ventajas competitivas del producto y/o servicio

E-misión está determinada en ser el aliado de las MiPymes del sector Turismo y Restaurantes y, por lo tanto, tiene como premisa adaptarse a las necesidades de cada cliente (y no al revés como es tradicional) generando gran valor a costos asequibles para las MiPymes y garantizando un acompañamiento integral soportado en el profundo conocimiento en el cálculo de huella de carbono y certificación de Empresa B.

Procurando el uso eficiente de los recursos y datos con las que cuentan las organizaciones, E-misión en las fases de Evaluación inicial, Recopilación y Análisis de datos, realiza valoración de los niveles de madurez de los sistemas de información y uso de la data. Y propone iniciativas ajustadas al estadio de cada empresa para facilitar el seguimiento de los planes objeto de las consultorías y en general para la toma de decisiones basadas datos. Si bien hay modelos con mayor aceptación o reconocimiento (tales como los propuestos por TDWI, HP, Gartner, entre otros) no se precisa de un modelo en específico, sino que se usarán diferentes modelos acordes con las necesidades y los cambios que se den en torno a herramientas de inteligencia de negocios (Ratnayake, 2024) (Morales, Villegas, & Vega, 2015)

Resumen de las inversiones requeridas

E-Misión operará sin sede física, requiriendo una inversión inicial de \$75 millones distribuidos así: \$6millones para la compra de 3 computadores, \$3,5millones para la constitución de la empresa y \$ 64millones para capital de trabajo (3 meses de nóminas y 2 meses de costos operativos, marketing mix y gastos fijos).

Proyecciones de ventas y rentabilidad

La siguiente tabla incluye las proyecciones de ventas:

Tabla 1: Proyecciones de ventas E-Misión

AÑO	CONSULTORÍA HUELLA DE CARBONO	CONSULTORÍA EMPRESA BCORP	SEGUIMIENTO (meses de servicio)	VENTAS	COSTOS OPERATIVOS
2025	14	12	93	\$352.500.000	\$197.550.000
2026	15	13	101	\$408.431.175	\$220.495.433
2027	16	14	108	\$454.502.212	\$240.781.012
2028	17	15	115	\$501.043.238	\$262.932.865
2029	18	16	123	\$541.928.366	\$287.122.689

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Con las proyecciones realizadas, la evaluación financiera resultante es:

Tabla 2: Evaluación financiera E-Misión

CONCEPTO	VALOR
VPN	\$ 16.229.090
TIR	27,91 %
TIO	20,00 %
Periodo de recuperación	4,10 años

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

En consecuencia, el proyecto tendría una recuperación cercana a 4 años, una VPN superior a cero, y una TIR superior a la Tasa de oportunidad, lo que indicaría que es un proyecto viable financieramente.

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo, siendo una consultora Boutique, corresponde a un equipo de tres consultores, multidisciplinario y complementario, y un pasante universitario a cargo del mercadeo. En casos puntuales personal idóneo será incorporado para temas específicos y cubrir picos laborales en caso de requerirlo.

Los perfiles corresponden a expertos en temas de sostenibilidad y proyectos, con capacidades para cumplir funciones operativas como: Directora general (CEO), Gerente de consultoría en sostenibilidad, Gerente de operaciones y finanzas, Pasante (Redes Sociales y Marketing)

Detalles de los perfiles se encuentran en el capítulo Estructura organizacional, Perfiles y funciones en la página 70.

Análisis del Sector

En esta sección, se presentan las características del sector de turismo y restaurantes donde operará E-Misión. Primero se presenta un análisis de las fuerzas que impactan la empresa. Segundo, se analizan las oportunidades y amenazas. Finalmente, se analizan los potenciales competidores para generar una conclusión sobre la viabilidad del sector.

Análisis de fuerzas

Se realizó un análisis PESTEL y un análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar el sector donde operará E-Misión. Primero, el análisis PESTEL, que considera aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales arrojó que los principales aspectos que podrían afectar a E-Misión son:

Primero, el análisis PESTEL, identificó que la política fiscal tendría un impacto alto, ya que, a pesar de que Colombia se caracteriza por una gestión macroeconómica y fiscal prudente, la alta inflación, la volatilidad en la tasa de cambio y las tasas de interés con tendencia de aumento en los últimos 5 años (Banco de la Republica, 2024), pueden aumentar los costos y limitar la capacidad de inversión en sostenibilidad. En particular, el sector de restaurantes y turismo, con altas variaciones en sus precios (DANE, 2024), puede ver afectada su rentabilidad y reducir su disposición a invertir en servicios de consultoría de sostenibilidad.

Figura 3: Política fiscal - Análisis PESTEL E-Misión

Política fiscal	<p>En cuanto a la política fiscal en Colombia, que se ha identificado por la gestión macroeconómica y fiscal prudente, los factores a continuación indican que la alta inflación, la volatilidad en la tasa de cambio y tasas de interés más altas, pueden aumentar los costos y limitar la capacidad de inversión de los clientes en temas sostenibilidad. En especial, las altas variaciones en el sector restaurante y turismo puede afectar la rentabilidad de los clientes y reducir la disposición por invertir en servicios de consultoría de sostenibilidad. En este escenario, E-misión deberá adaptar sus servicios para ayudar a las empresas a gestionar estos desafíos económicos y resaltar los beneficios a largo plazo de la sostenibilidad. En especial, concentrar las soluciones propuestas en soluciones que generen ahorros en el corto y mediano plazo.</p> <p>1. Gestión macroeconómica y fiscal prudente en Colombia</p> <p>2. Régimen de inflación: La inflación anual, medido en los últimos 12 meses muestra una tendencia en descenso. En julio de 2023, la inflación anual al consumidor fue de 11,78%, mientras la inflación anual al consumidor en julio de 2024 es de 7,16% (Banco de la Republica 2024). Esto puede impactar los precios de los productos que venden las empresas en el sector de turismo y restaurantes.</p> <p>2.5. Las variaciones en el IPC (enero 2023 - enero 2024) registró una variación de 8,35%, en comparación al año anterior. Para restaurantes y hoteles registró una variación anual de 11,70% durante el periodo. Vale destacar que en la variación del periodo septiembre 2022 a septiembre 2023 fue de 15,32% (DANE 2023) "siendo esta la segunda mayor variación anual" (DANE 2023). Los servicios en alojamientos de hoteles tuvo una variación anual de 16,35%.</p> <p>3. Tasa de cambio contra el dólar, si bien ha sido menos volátil que en el 2023, ha sido altamente variable en el último año: entre julio 2023 y julio 2024, el precio mas bajo ha sido de COP\$3,764 en abril del 2024 y el más alto de COP\$4,129 en octubre del 2024. La variación ha sido del -1.29%.</p> <p>4. La tasa de interés del Banco de la Republica para julio de 2024 es del 11,25%, 2% más bajo que en julio de 2023 (13,25%). En los últimos 5 años ha tenido una tendencia de crecimiento (Banco de la Republica 2024). Si bien, los datos muestran una tasa de interés más baja en respuesta a la estabilización de la inflación, la tendencia general de crecimiento podría afectar la capacidad de conseguir préstamos.</p>	4	4	Alto
-----------------	--	---	---	------

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024). (2023; ajustado con cifras 2024)

En cuanto a factores sociales, el “capitalismo woke” (Douthat, 2018) y los cambios en los patrones de consumo responsable -que están aumentando-, tienen un alto potencial en impactar positivamente a E-Misión, ya que el sector restaurantes y turismo se verá positivamente afectados también; aumentando el motivo y la capacidad de contratar los servicios de consultoría especializada.

Figura 4. Factores sociales - Análisis PESTEL E-Misión

Demografía y Estructura Poblacional	Se evidencia que las nuevas generaciones se encuentran mas dispuestos a favorecer o seleccionar aquellas empresas que realizan esfuerzos por mejorar o mitigar su impacto socio ambiental y tienen planes de responsabilidad social. En ese mismo sentido, líderes de las nuevas generaciones han recibido mayor información sobre temas asociados a la sostenibilidad y en consecuencia se encuentran mas dispuestos a proponer cambios y orientaciones hacia una operación más eficiente y con menor impacto al entorno y la sociedad.	4	4	Alto
Patrones de compra	Cambios en las actitudes hacia la sostenibilidad y la conciencia ambiental pueden influir en la demanda de productos y/o servicios ecoamigables. Una mayor conciencia ambiental puede generar una mayor demanda de asesoramiento en prácticas sostenibles.	4	4	Alto

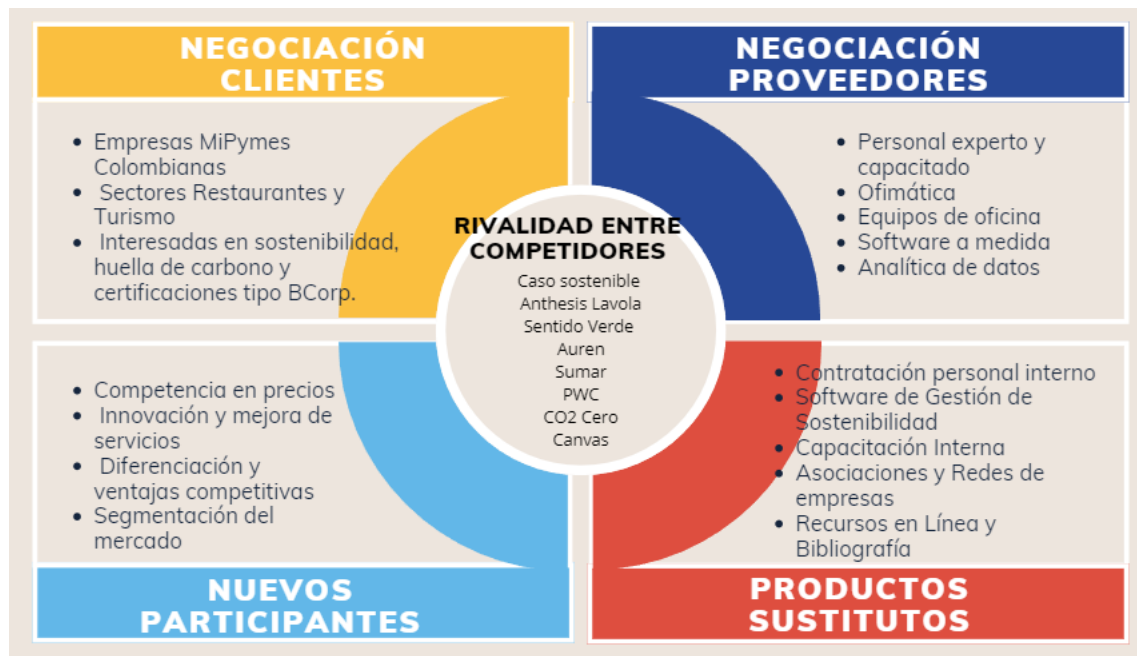
Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

En cuanto a los aspectos ambientales, el cambio climático y sus consecuencias económicas impactan fuertemente el sector turismo y restaurantes en Colombia. En Colombia se está viviendo los impactos del fenómeno de la niña; y su capacidad de respuesta está siendo afectada por la falta de capacidades de las instituciones del estado (escándalos de corrupción), debilidad institucional, y la falta de presencia del Estado en las zonas más afectadas por el cambio climático. Con el 100 % de los municipios en riesgo climático (IDEAM, PNUD, MADS, DNP, & Cancillería, 2022) y la necesidad de cumplir con regulaciones ambientales más estrictas, las empresas del sector deben adaptarse

para evitar sanciones y mejorar su competitividad. Esto podría presentar oportunidades para E-Misión.

En cuanto al análisis de las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación de los proveedores y los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores existentes y la amenaza de productos o servicios sustitutos arrojó los resultados presentados a continuación:

Figura 5: Análisis PORTER



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

En cuanto al poder de negociación de proveedores, el análisis arrojó que, si bien existe una dependencia relativamente alta en los clientes, ya que son pocos en el mercado actual y la pérdida de uno podría tener un impacto considerable en la empresa (las encuestas realizadas por el equipo arrojaron que el 73% de las empresas encuestadas nunca había medido su huella de carbón, el 77% nunca había realizado un diagnóstico de sostenibilidad), el producto tendrá un pequeño gasto para los clientes. Según las encuestas realizadas a las empresas, la mayoría estaban dispuestos a pagar entre COP \$1.000.000 y COP \$2.000.000 para costear los servicios.

La falta de información de los clientes sobre el mercado y los servicios específicos de sostenibilidad también juega un papel importante, limitando su capacidad para tomar decisiones informadas y ejercer control sobre las condiciones de la negociación. Las encuestas arrojaron que, para medir la huella de carbono, la mayoría de las empresas no lo habían hecho por desconocimiento del proceso (42 %) y falta de tiempo (35 %). En cuanto a las certificaciones, solo el 37 % de las empresas estaban *muy familiarizadas* con la certificación B, el 63 % restante estaba *algo, poco o nada familiarizada*; sin embargo, el 86 % de las empresas estaban *definitivamente o probablemente* interesadas en recibir asesoría para desarrollar un plan de acción para ser Empresa B.

Por otro lado, la consultora se beneficia ya que sus servicios no son homogéneos, lo cual reduce el poder de negociación de los clientes al ofrecer soluciones únicas que pueden ser difíciles de encontrar en otros proveedores. Además, las barreras de entrada para los clientes potenciales, como la integración hacia atrás en la cadena de suministro o la competencia directa, fortalecen la posición de la consultora al reducir la amenaza de que los clientes opten por alternativas.

Para la amenaza de nuevos competidores, las barreras identificadas posicionan favorablemente a E-Misión y reducen la amenaza de competidores nuevas. Se identificó que no posee procesos únicos protegidos por patentes, y su base de clientes podrían ser leales. Además, los activos específicos y necesarios para operar en este sector son únicos y altamente técnicos, dificultando la replicación del nivel de servicio. La complejidad de los procesos y la existencia de canales de distribución consolidados también dificultan la entrada de nuevos competidores al mercado, limitando su capacidad para obtener recursos críticos y captar nuevos clientes.

En el análisis de la amenaza de productos sustitutos en el mercado de consultoría de sostenibilidad, se encontró que, si productos alternativos ofrecen más beneficios o características a precios más bajos, existe el riesgo de que los clientes opten por estas alternativas. Sin embargo,

la lealtad de los clientes a E-Misión y la complejidad en cambiar a otros productos son factores que mitigarían esta amenaza.

Los posibles sustitutos incluyen la contratación de personal interno, software de gestión de sostenibilidad, capacitación interna, asociaciones empresariales y recursos en línea. Para diferenciar los servicios y mantener la fidelidad de los clientes; E-Misión se enfocará en la especialización y personalización de soluciones, ofreciendo resultados medibles y educación continua sobre sostenibilidad. Esto asegurará que los clientes de E-Misión vean el valor estratégico y humano que supera las limitaciones de simples alternativas en el mercado.

Para analizar la rivalidad entre los competidores se observa que no hay un número relativamente alto de estos (una búsqueda en internet arrojó 8 empresas que ofrecen servicios similares). E-Misión se posiciona estratégicamente en el competitivo mercado de consultoría en sostenibilidad en Bogotá, diferenciándose por su enfoque altamente personalizado y adaptado a las necesidades específicas de las MiPymes del sector turismo y restaurantes. Mientras que competidores como Caso Sostenible y PWC destacan por su experiencia y alcance global, ofreciendo servicios como acompañamiento para ser empresa B, medición de huella de carbono y consultoría en sostenibilidad integral, E-Misión capitaliza su conocimiento profundo del mercado local y su compromiso con el desarrollo sostenible integral. Caso Sostenible, por ejemplo, se especializa en cambio climático, economía circular y análisis de ciclo de vida, mientras que PWC, con su vasta experiencia y presencia internacional, ofrece una amplia gama de servicios que incluyen cálculo de huella de carbono y consultoría en sostenibilidad.

Además, frente a competidores como Anthesis Lavola y CO2 Cero, que tienen una fuerte presencia en la reducción y compensación de emisiones de CO2 y certificaciones de sostenibilidad, E-Misión puede capitalizar su agilidad y capacidad para responder rápidamente a las necesidades específicas del mercado local. Esto incluye no solo mejorar su oferta técnica en sostenibilidad, sino

también fortalecer alianzas estratégicas con actores locales y mejorar su presencia en el ámbito digital y de marketing para destacar sus ventajas competitivas. En un entorno donde la certificación B y la medición de huella de carbono son puntos clave, E-Misión puede consolidarse como un socio estratégico confiable que no solo asesora, sino que también guía a sus clientes hacia la excelencia operativa y el impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

Tendencias del mercado con potencial de impacto

En una revisión de información, utilizando fuentes de información secundarias, se identificaron tres tendencias principales para cada uno de los sectores objetivos, que podrían impactar la creación de E-Misión.

El sector del turismo, con tendencias de crecimiento rápidos, se “ha convertido [...] en un motor clave del progreso socioeconómico” (ONU Turismo, n.d.).

En el 2023 el turismo representó cerca del 3% del PIB mundial (ONU Turismo, 2024) y contribuye significativamente al empleo directo e indirecto (en el 2023, generó en promedio más de 97.000 empleos mensuales (Instituto Distrital de Turismo de Bogotá., 2024, p. 2). En Bogotá, para el 2023, el sector turismo aportó alrededor del 2,9% del PIB (ibid). Sin embargo, y a pesar de su peso en el mercado, es de los sectores más vulnerables ante los entornos *VICA* (volatilidad, incertidumbre, complejidad y adversidad), como se puede observar durante la pandemia del COVID-19. Según un informe de Bancolombia (2021), “el sector de hotelería y turismo fue uno de los sectores que tuvo mayor impacto con la pandemia desde marzo de 2020, así mismo se vio afectado con el paro nacional del pasado mes de mayo” (Bancolombia, 2021). Por tanto, establecer estrategias de sostenibilidad y resiliencia para resistir a choques imprevistos es de gran interés para las industrias seleccionadas.

También, Colombia se ha convertido en un destino popular para el *“turismo en salud”*. Según reportó ProColombia, la actividad aportó \$473 billones al país en 2021 (Galeano, 2022), lo que representa una oportunidad de crecimiento.

Adicionalmente, la influencia de la expectativa extranjera -Estados Unidos ha sido históricamente el principal emisor de turistas hacia Bogotá- puede impactar la demanda por los servicios de consultoría que ofrece E-Misión, ya que el certificado B y el impacto de huella de carbono es de conocimiento de personas turistas de EE.UU.

En el caso del sector de los restaurantes, una industria que aporta el 8% del empleo en Colombia, y alrededor de 30.000 millones de pesos colombianos al PIB del país (ANDI, citado en Acosta, 2024) se identificaron las siguientes tendencias: En primer lugar, debido al aumento de la cantidad de restaurantes en Bogotá, está creciendo una demanda por diferenciarse y competir. Segundo, los restaurantes están movilizándose hacia una experiencia de servicio mejorada y hacia pedidos digitales, que presenta riesgos para los mercados laborales donde operan estos establecimientos. Según un informe de Software Advice, en reporte de 2023, el 65% de restaurantes en Bogotá ya cuenta con sistemas de pedidos digitales a través de sitios web y/o aplicaciones (La industria de restaurantes 2023: tendencias y estadísticas, 2023).

Tercero, un análisis de la revista Portafolio, identificó un cambio en los hábitos de los comensales, favoreciendo las experiencias enfocadas en la sostenibilidad (Acosta, 2024). Esto fue soportado por las encuestas realizadas de potenciales clientes, donde el 84% de las encuestadas consideran que *“la presencia de certificaciones ambientales o de sostenibilidad aumenta la credibilidad de un restaurante o servicio turístico”*.

Viabilidad sobre el sector

La viabilidad de E-Misión en el sector de consultoría en sostenibilidad en Colombia es prometedora según el análisis de fuerzas de mercado y tendencias. El análisis PESTEL destacó

desafíos políticos significativos como las políticas fiscales que impactan la inversión en sostenibilidad, aunque los cambios sociales hacia el consumo responsable, impulsado por las generaciones *Gen Z* y *Millennial*, y las regulaciones ambientales presentan oportunidades.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter indicó una rivalidad competitiva moderada con firmas locales que ofrecen servicios similares, mitigada por la especialización de E-Misión en certificación B Corp y medición de huella de carbono y los precios competitivos. Las tendencias del mercado subrayan una creciente demanda de prácticas sostenibles en turismo y restaurantes, alineándose bien con los servicios ofrecidos por E-Misión.

La creación de un negocio de consultoría en sostenibilidad para los sectores de restaurantes y turismo en Colombia es viable y oportuna. Ambos sectores están creciendo y enfrentan una creciente demanda por prácticas sostenibles y resilientes. La vulnerabilidad del turismo en entornos VICA y la necesidad de diferenciación en la restauración refuerzan la relevancia de estos servicios. Además, el interés de los consumidores en sostenibilidad, respaldado por la influencia positiva de certificaciones ambientales, subraya el potencial de este negocio en el mercado.

Validación e Investigación de Mercado

En esta sección se realiza un análisis de cliente frente a la propuesta de valor, el estudio piloto de mercado y se presentan los principales resultados.

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor.

Segmento de cliente:

Empresas del sector de turismo y restaurantes, establecidas en Colombia (preferiblemente Bogotá) con al menos 1 año de constituidos, al menos 3 empleados y ventas superiores a 500M de COP anuales.

Años de operación:

La edad de las empresas que se plantea tener como mercado objetivo deberá ser superior (más no limitarse a) a un año. Si bien “el valle de la muerte” empresarial ocurre entre el segundo y tercer año, influenciar empresas en sus etapas tempranas, aporta a fortalecerlas para no “morir”. Además, las empresas que han operado más de un año han superado el período inicial de ajustes y desafíos. Es más probable que estas empresas tengan una base sólida y estable, lo que las hace más receptivas a considerar e implementar estrategias de sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, con empresas que tienen al menos un año de operación, es más probable que existan datos históricos sobre su desempeño y prácticas comerciales. Estos datos pueden ser útiles para evaluar el impacto de las acciones de sostenibilidad propuestas y medir el progreso a lo largo del tiempo.

Perfil de cliente:

Este perfil de cliente fue desarrollando, partiendo de un trabajo de anteproyecto previo, una serie de entrevistas semiestructuradas y encuestas virtuales. Posteriormente, la información se usó para generar un mapa de necesidades y oportunidades del cliente. Por último, se generó una propuesta de valor ajustada a estas necesidades y oportunidades (Customer Jobs).


Partiendo de la elaboración de entrevistas semiestructuradas con potenciales clientes, se creó un perfil de cliente (ver Figura 6). Los hallazgos principales de las entrevistas realizadas revelaron varias oportunidades y desafíos para las empresas interesadas en obtener la certificación B-Corp. Por ejemplo, durante la pandemia, muchas aprovecharon el tiempo disponible para iniciar el proceso de certificación, aunque enfrentaron dificultades significativas al carecer de herramientas efectivas para medir su desempeño. Esto es coherente con uno de los resultados de las encuestas virtuales a los clientes:

- 35 % de las empresas que no habían medido su huella de carbono fue por falta de tiempo y 42 % de ellos, por desconocimiento del proceso.
- 25 % de las empresas que nunca habían desarrollado un diagnóstico de sostenibilidad fue por falta de tiempo.

Además, aunque obtener la certificación B-Corp no conllevó beneficios financieros directos, ciertas prácticas éticas, como el reciclaje, demostraron ser económicamente rentables, generando ahorros notables. Sin embargo, la falta de apoyo gubernamental local en experiencias específicas, junto con la confusión sobre lo qué es y cómo se consigue el certificado de B-Corp, evidencian áreas de mejora. A pesar de estos desafíos, las empresas destacaron oportunidades significativas con la certificación B-Corp, incluyendo mejoras para las mujeres empleadas y la retención de talento, lo cual podría generar beneficios adicionales dentro de la comunidad empresarial ética.

Por último, en cuanto a la certificación B, las entrevistas pusieron en evidencia, que cuando uno de los requisitos para ser B-Corp es que los proveedores y aliados también tengan prácticas sostenibles, en un país desigual y complejo como Colombia, es sumamente difícil encontrarlos, generando una gran fricción para cumplir con sus objetivos de sostenibilidad y rentabilidad.

Figura 6: Perfil de cliente E-Misión

 <p>NOMBRE: Empresa constituida</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 empleados Ventas superiores a 500 millones anuales <p>EDAD: Por lo menos 1 año de constituida</p> <p>NUESTRO PERSONAJE ES FÍSICAMENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> PYME (3 a 500 empleados) Industria turismo o restaurantes/catering Con un liderazgo joven (gen. Millennial) 	<p>DÓNDE ESTÁ UBICADO: En toda Colombia, con alguna sede en Bogotá.</p> <p>NIVEL CULTURAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la sostenibilidad y reconocimiento de la urgencia de actuar ante la triple crisis planetaria Tiene valores y misión Busca crear iniciativas para reducir su huella de carbón Busca mejorar su RSC (Responsabilidad Social y Corporativa) <p>QUÉ MOTIVACIONES TIENE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar su reputación Propósito por reducir impacto ambiental Motivación por ser parte de un cambio urgente para reducir huella de carbón, impacto ambiental, mejorar satisfacción de empleados, etc. Incrementar la rentabilidad Aumentar su visibilidad Aportar en iniciativas sociales y ambientales 	<p>CÓMO ES LA RELACIÓN EL SECTOR Y SUS EMPLEADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Busca aumentar su visibilidad en la industria (turismo/restaurantes) Busca ser disruptivo en el sector y retener emplead <p>TIENE MANÍAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Actualmente opera de manera insostenible en varios aspectos: reciclaje, disposición de residuos, etc. Por eso busca el servicio de consultoría. <p>A QUÉ LE TIENE MIEDO</p> <ul style="list-style-type: none"> Miedo al fracaso Miedo a ofrecer servicios de mala calidad Miedo a malas reseñas Crítica pública por influencers Miedo a no innovar Miedo a nunca ser tendencia Miedo a la quiebra Rotación de personal <p>OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidarse como una empresa líder en impacto social y ambiental, con visibilidad alta y generación de utilidad para la persona consumidora.
--	--	---

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Se identificaron las necesidades y oportunidades del cliente (customer Jobs):

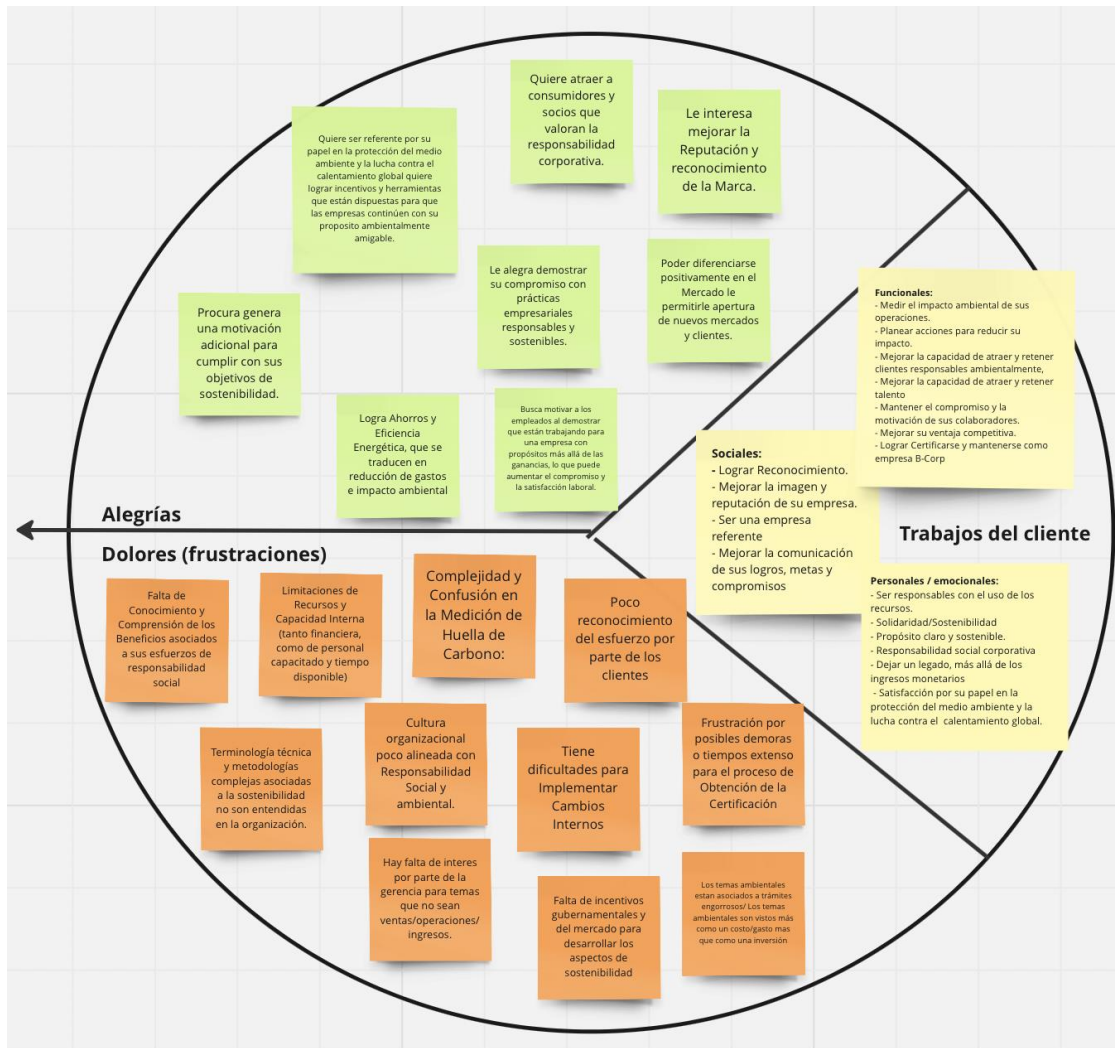
Necesidades: Los clientes, empresas del sector de turismo y restaurantes, buscan satisfacer una serie de trabajos y ganancias que reflejan sus necesidades y expectativas. Funcionalmente, están enfocados en medir y reducir su impacto ambiental, así como mejorar la atracción y retención de clientes y talento. Socialmente, aspiran a mejorar su reputación y ser reconocidos como referentes en responsabilidad corporativa. Emocionalmente, valoran ser responsables con los recursos y dejar un legado de sostenibilidad.

Ganancias del cliente: La eficiencia operativa mediante la medición y planificación ambiental, así como ahorros y eficiencia energética que reduzcan costos. Además, desean mejorar su reputación y atraer consumidores que valoran la sostenibilidad. Buscan la diferenciación en el mercado y el reconocimiento por prácticas empresariales responsables que pueden abrir nuevos

mercados y fortalecer la lealtad de empleados y clientes. Un sello, imagen o símbolo (como *B-Corp*, o *Carbono Zero*) es altamente valorado en su imagen hacia los clientes.

Dolores del cliente: Entre los dolores identificados se encuentran la complejidad y confusión en la medición de huella de carbono, la falta de recursos y capacitación interna, y la percepción de que los temas ambientales son costos más que inversiones. También mencionan la frustración por tiempos prolongados para la certificación, falta de incentivos gubernamentales y la resistencia cultural interna hacia la responsabilidad social y ambiental.

Figura 7: Perfil del cliente en el Lienzo de la Propuesta de Valor.



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Con base a la información anterior, E-Misión busca “ofrecer servicios de consultoría especializados para empresas MiPymes en el sector turismo y restaurantes, con el objetivo de medir su huella de carbono, guiarlas hacia la obtención del certificado de Empresa B y desarrollar planes de acción para lograr estos objetivos”.

Sus principales diferenciadores incluyen un profundo conocimiento en el cálculo de huella de carbono y certificación de Empresa B en los sectores mencionados, asociados al acompañamiento integral en la planificación y ejecución de metas SMART, un equipo altamente capacitado con experiencia en consultoría y simplificación del proceso de certificación para empresas B que se adapta a las necesidades particulares de cada empresa.

Oferta de valor: Productos y Servicios: E-Misión proporciona servicios integrales de consultoría especializada, adaptada a las necesidades particulares de cada cliente, para facilitar la obtención del certificado de Empresa B, así como para medir la huella de carbono y desarrollar planes de acción a la medida. Además, ofrecen orientación en la identificación de necesidades de responsabilidad social corporativa y el cumplimiento de requisitos para la certificación B-Corp.

Generadores de alegría: Para generar “alegrías”, E-Misión acompaña a las empresas en el análisis, planificación, ejecución, monitoreo y seguimiento de sus compromisos con la sostenibilidad. Esto incluye orientación para aprovechar oportunidades con entidades gubernamentales, financieras y multilaterales, así como la mejora de la cultura organizacional hacia prácticas más sostenibles. También facilitan la reducción de desechos y el uso eficiente de recursos, lo cual no solo disminuye costos, sino que también reduce el impacto ambiental de las operaciones.

Aliviadores de dolor: Para mitigar los “dolores” del cliente, E-Misión ofrece acompañamiento personalizado, capacitación especializada, y herramientas prácticas para la medición de huella de carbono y la implementación de planes de acción. Además, proporcionan apoyo en la estrategia de comunicación interna y externa, así como en la apertura de nuevos mercados y el aumento de la

- Diseñar el guion: Crear preguntas clave abiertas, dejando espacio para seguir temas emergentes. Este guion se enfocó según los objetivos definidos en el punto anterior.
- Seleccionar entrevistados: Se realizó una lluvia de ideas de personas y empresas a quienes se quería contactar. Se procedió con el acercamiento vía redes, correo electrónico, entre otras, y posteriormente se agendó el espacio para la entrevista.
- Realizar la entrevista: Se siguió el guion permitiendo algunos cambios para explorar respuestas interesantes. En lo posible, estas entrevistas se grababan; en su defecto, se tomó nota de los puntos clave. Con base en los resúmenes, se plantearon los hallazgos y se validó la información requerida.

Se realizaron 12 entrevistas estructuradas tanto a futuros posibles clientes de sectores de turismo y restaurantes, como a perfiles claves en la industria para validación del modelo de negocio. La información clave, perfiles, etc., se encuentra en el anexo 5, en la Tabla 22, Tabla 23 y Tabla 24.

Con base en las entrevistas a los clientes objetivo, se encontró que estas reflejan un interés significativo en servicios de consultoría en sostenibilidad, destacando la oportunidad para E-misión en este mercado en crecimiento. Sin embargo, también se identifican desafíos clave, como la necesidad de claridad en la oferta de productos y servicios, la importancia de evitar prácticas de "greenwashing," y las expectativas de costo/beneficio a corto plazo de las empresas. Los entrevistados valoran la experiencia, la adaptación a necesidades específicas, y el uso de tecnología e innovación. Además, la construcción de una red de contactos y la alineación con los valores y visiones de los clientes serán fundamentales para el éxito de E-misión.

En cuanto a las entrevistas con perfiles clave, se concluyó que se recomienda a E-Misión ofrecer servicios piloto a precios especiales para ganar reputación y diferenciarse antes de que la competencia se intensifique. Además, la claridad en la definición de productos y servicios, la personalización de soluciones, y la integración de tecnología serán cruciales para el éxito. La capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente y establecer alianzas

estratégicas a largo plazo también se destacan como factores clave para posicionarse de manera efectiva en el mercado.

Estudio piloto de mercado

Durante el periodo de investigación se llevó a cabo un estudio piloto compuesto por dos encuestas dirigidas. Esta información permitió complementar la información que el equipo de trabajo había levantado de las entrevistas semiestructuradas. La primera encuesta se enfocó en potenciales empresas del sector de turismo y restaurantes, utilizando canales de difusión amplios como LinkedIn, WhatsApp y mediante el boca a boca con un código QR compartido. Esta estrategia resultó en 22 respuestas completadas por representantes de dichas empresas.

El bajo tamaño de la muestra de encuestas logradas se debe a varios factores clave que limitan la capacidad de alcanzar un número mayor de respuestas. El principal es el acceso a los tomadores de decisiones dentro de estas empresas a menudo presenta desafíos, dado que estas personas pueden tener agendas ocupadas y priorizar otras áreas de negocio sobre la participación en encuestas. Además, la naturaleza especializada de los temas tratados puede requerir un nivel de conocimiento que no todos los posibles encuestados poseen, lo que limita aún más la disposición y capacidad de respuesta.

Sin embargo, se debe considerar que el enfoque cualitativo y detallado de nuestras encuestas, que buscan profundizar en aspectos específicos de la sostenibilidad y las necesidades empresariales, está orientado a obtener información de alta calidad, aunque sea de una muestra más pequeña. A pesar del tamaño reducido de esta, la información obtenida es valiosa y representativa del segmento de mercado que estamos analizando, permitiéndonos extraer conclusiones relevantes para el desarrollo del modelo de negocio propuesto.

La segunda encuesta, dirigida a potenciales clientes de estos establecimientos, empleó una estrategia de difusión similar, obteniendo un total de 44 respuestas de la sociedad civil. Estos resultados preliminares proporcionan una base sólida para evaluar la viabilidad y ajustar la metodología antes de la implementación a mayor escala del estudio.

Fue importante realizar la encuesta a los potenciales clientes de los clientes de E-Misión para entender el valor agregado de aumentar los procesos de sostenibilidad en las operaciones.

Resultados de las encuestas a Empresas

En la encuesta dirigida a empresas del sector turismo y restaurantes, las principales barreras para medir la huella de carbono fueron el desconocimiento del proceso, el alto costo percibido y la falta de tiempo. Sin embargo, la mayoría considera importante medir esta huella y estarían dispuestos a pagar entre \$1.000.001 y \$2.000.000 por el servicio. En cuanto al interés en la certificación B, hay un nivel variado de familiaridad y relevancia percibida. Además, se espera que las medidas de sostenibilidad impacten positivamente en la mejora de la imagen pública, la reducción de costos y el cumplimiento normativo.

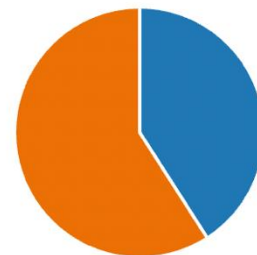
De las empresas encuestadas, el 59% representaban al sector de restaurantes; mientras el 41% representaban al sector del turismo.

Figura 9: Encuesta Validación - Composición encuestados

1. Indique el sector al que pertenece la empresa

[More Details](#)

● Turismo	9
● Restaurante	13



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024). Usando Microsoft Forms.

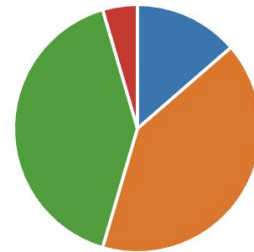
La mayoría de las empresas encuestadas fueron MiPymes y tienen entre 11 y 50 personas empleadas, o entre 51 y 200.

Figura 10: Encuesta Validación - Cantidad de empleados

4. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

[More Details](#)

● 1-10	3
● 11-50	9
● 51-200	9
● Más de 200	1



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).. Usando Microsoft Forms.

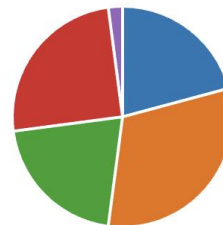
En cuanto a los impactos que la empresa espera ver al implementar las medidas de sostenibilidad, el 31% de las respuestas estuvo dirigida a la mejora de la reputación, seguido por la reducción de costos (21%) y el incremento de la satisfacción de los clientes (21%). Esto es consistente con las “alegrías” en el lienzo de propuesta de valor.

Figura 11: Encuesta Validación – Impactos esperados

18. ¿Qué impactos espera ver en su empresa al implementar medidas de sostenibilidad? (Marque todos los que apliquen)

[More Details](#)

● Reducción de costos	10
● Mejora de la imagen pública	15
● Incremento en la satisfacción de...	10
● Cumplimiento normativo	12
● Other	1

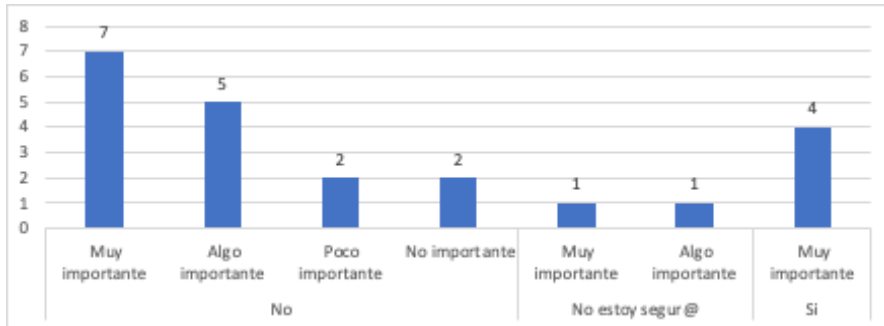


Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024). Usando Microsoft Forms.

Huella de carbono:

El 73% de las empresas encuestadas, nunca había medido su huella de carbono. Sin embargo, la mayoría de las empresas que no lo había medido, considera que es “*muy importante*” o “*importante*” medir la huella de carbono.

Figura 12: Encuesta Validación – Importancia de medir huella de carbono



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

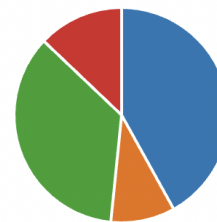
La razón por la cual la mayoría de las empresas que nunca habían realizado una medición de huella de carbono, resultó ser por “*desconocimiento del proceso*”. Este resultado es coherente con los hallazgos de las encuestas, donde la pandemia y la abundancia de tiempo, permitió a las empresas (del sector turismo) investigar sobre los requisitos de mejorar operaciones hacia la sostenibilidad.

Figura 13: Encuesta Validación – Por qué no ha realizado una medición

6. Si respondió 'No' o 'No estoy seguro', ¿qué le ha impedido realizar esta medición? (Marque todos los que apliquen)

[More Details](#)

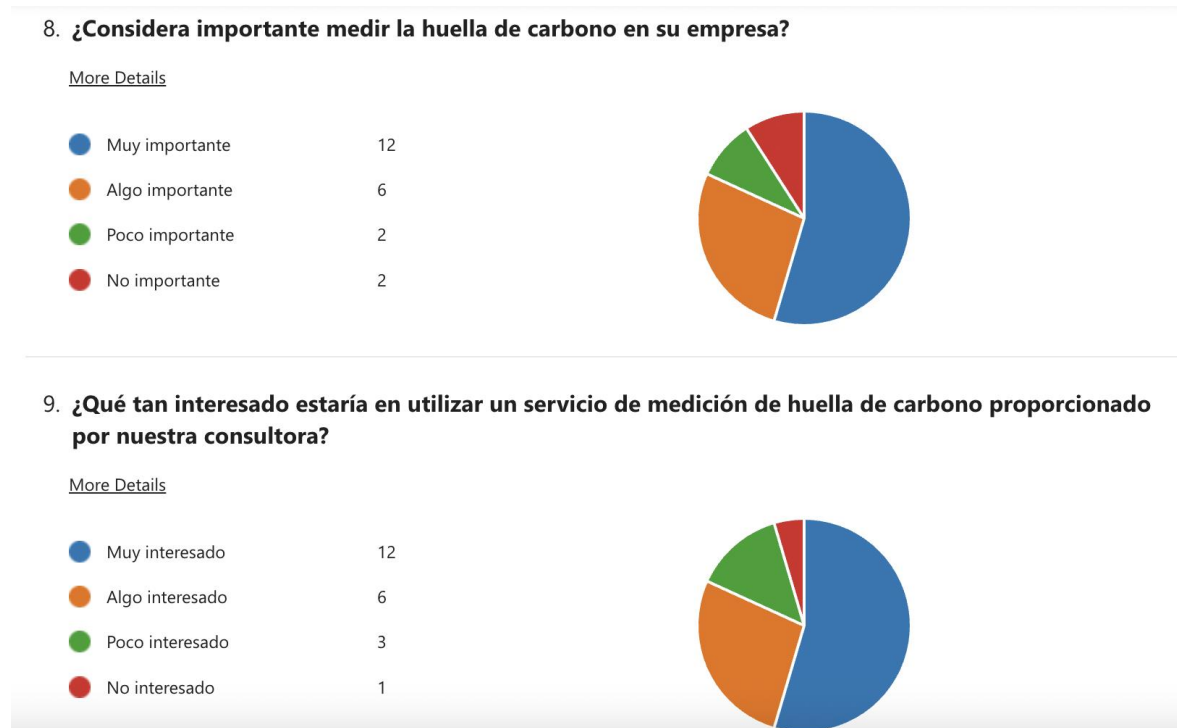
- Desconocimiento del proceso 13
- Costo percibido como alto 3
- Falta de tiempo 11
- No lo consideraba necesario 4
- Other 0



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).. Usando Microsoft Forms.

Los siguientes gráficos son ilustrativos de la viabilidad que existe para poner en marcha a E-Misión, ya que no solo está ampliamente considerado importante medir la huella de carbono, pero la mayoría de empresas están interesadas utilizar un servicio de medición de huella de carbono, proporcionado por E-Misión.

Figura 14: Encuesta Validación



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024). Usando Microsoft Forms.

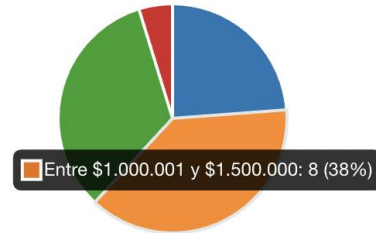
En cuanto a lo que estarían dispuestos a pagar, las empresas en su mayoría aceptarían pagar entre COP\$1.000.000 y COP\$1.500.000 por la medición de huella de carbono. Solo una, que -a propósito, ya había realizado una medición-, estaría dispuesta a pagar más de COP\$2.000.000 por el servicio.

Figura 15: Encuesta Validación – Cuanto estaría dispuesto a pagar

10. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una medición y plan de acción de medición de huella de carbono?**

[More Details](#)

Menos de \$1.000.000 mensual	5
Entre \$1.000.001 y \$1.500.000	8
Entre \$1.500.001 y \$2.000.000	7
Más de \$2.000.0001	1



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024). Usando Microfosft Forms.

Diagnóstico de sostenibilidad y acompañamiento B-Corp

En cuanto al acompañamiento B, fue evidente que un numero alto de empresas encuestadas *no estaba familiarizados* con la certificación B (23%); sin embargo 64% estaba “*muy*” o “*algo familiarizados*” con la certificación. Esto presenta oportunidades para trabajar con empresas que conocen el proceso, pero no necesariamente lo han ejecutado. Además, no sólo la mayoría de las empresas consideró “*muy relevante*” o “*algo relevante*” obtener la certificación B -lo cual aumenta la viabilidad de este servicio especializado, considerando que existe interés- sino que el 86% de las empresas encuestadas estaba “*definitivamente*” o “*probablemente*” interesada en recibir la asesoría de E-Misión para desarrollar un plan de acción hacia la certificación B.

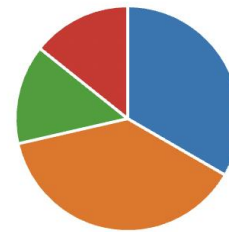
Figura 16: Encuesta Validación – Certificación empresa B

15. **¿Considera relevante obtener la certificación B para su empresa?**

[More Details](#)

 Insights

● Muy relevante	7
● Algo relevante	8
● Poco relevante	3
● No relevante	3

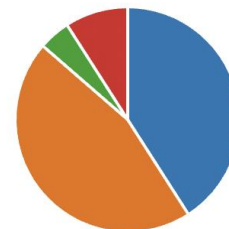


16. **¿Estaría interesado en recibir asesoría para desarrollar un plan de acción hacia la certificación B?**

[More Details](#)

 Insights

● Definitivamente sí	9
● Probablemente sí	10
● Probablemente no	1
● Definitivamente no	2



Fuente (Coley, Zamora, & Vargas, 2024). Usando Microsoft Forms.

Resultado de las encuestas a la Sociedad civil: Consumidores

En la encuesta dirigida a la sociedad civil, los datos recopilados muestran que la mayoría de los encuestados son clientes habituales de restaurantes y algunos también de servicios turísticos. La sostenibilidad es vista como “importante” o “muy importante” por la mayoría; especialmente valorando prácticas como el uso de productos locales, reciclaje y reducción de residuos, y eficiencia en el uso de energía y recursos hídricos. La certificación B es reconocida por algunos y podría influir en la elección de un establecimiento. Existe disposición a pagar más por servicios sostenibles y participar en programas de lealtad que apoyen prácticas de sostenibilidad.

Además, los encuestados prefieren recibir información sobre sostenibilidad a través de información visual en el establecimiento o sitios web y valoran la credibilidad que otorgan las certificaciones ambientales a los establecimientos.

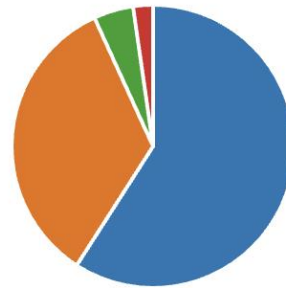
De las personas encuestadas, cerca del 60% considera que es “*muy importante*” que el lugar que visita tenga practicas sostenibles. Solo 3 personas consideraron que esto es *poco* o *no importante*.

Figura 17: Encuesta clientes – Importancia que los lugares visitados sean responsables

4. **¿Considera importante que los lugares que visita (restaurantes, hoteles, etc.) tengan prácticas sostenibles?**

[More Details](#)

● Muy importante	26
● Algo importante	15
● Poco importante	2
● No importante	1



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024). Usando Microfosft Forms.

Con base tanto en las entrevistas como en las encuestas, los resultados revelaron una alta disposición por parte de las MiPymes de turismo y restaurantes a invertir en servicios que les permitan medir y reducir su impacto ambiental. Esto subraya la pertinencia y la demanda del mercado para los servicios que E-Misión planea ofrecer.

También, se identificaron barreras significativas para la adopción de prácticas sostenibles, como el desconocimiento del proceso de medición de la huella de carbono y la complejidad de obtener la certificación B-Corp. E-Misión puede capitalizar estas barreras al ofrecer soluciones simplificadas y acompañamiento continuo, lo que fortalecerá su propuesta de valor como una empresa que no solo presta servicios, sino que también facilita la transición hacia la sostenibilidad.

A diferencia de competidores que pueden ofrecer servicios de sostenibilidad más genéricos, E-Misión se especializará en la certificación B-Corp y la medición de huella de carbono, áreas en las que las MiPymes expresaron falta de conocimiento. Esta especialización, respaldada por los

resultados del estudio, posiciona a E-Misión como un experto en estas áreas críticas, lo que proporciona una ventaja competitiva clara.

Por otro lado, a la luz de los resultados del estudio piloto, E-Misión puede adaptar su oferta para abordar las preocupaciones específicas identificadas, como la necesidad de apoyo en el proceso de certificación y la implementación de prácticas sostenibles. Este enfoque personalizado refuerza la diferenciación de la empresa en un mercado donde muchas MiPymes buscan soluciones que no solo sean efectivas, sino también fáciles de implementar.

Escogencia del sector objetivo

En diciembre de 2023, la cámara de comercio de Bogotá – CCB – presentó los resultados de una encuesta aplicada a 1.500 empresas en Bogotá y Cundinamarca. Con base en los resultados, se encontró que:

Frente al conocimiento y percepción general de las empresas sobre la acción climática, “el 66,3% de las empresas mostró familiaridad con el concepto de cambio climático, el 28,2% señaló estar familiarizado con la descarbonización y el 20,9% con el carbono neutralidad” (Cámara de Comercio de Bogotá., 2023); además, se destacó que “el 64,5% de las organizaciones no tiene conocimiento de normas o políticas públicas asociadas al cambio climático que Colombia adelanta, sumado a que el 54,4% precisó que desconoce los compromisos y las metas nacionales que se tienen en pro de una reducción de gases de efecto invernadero” (Cámara de Comercio de Bogotá., 2023).

La Cámara de Comercio de Bogotá. (2023) también resaltó que “el 78,8% de las empresas no tiene un plan que le permita disminuir su impacto ambiental. Así mismo, el 50,2% de la muestra aseguró que la falta de conocimiento es una de las principales barreras para disminuir el impacto ambiental, seguida por la falta de recursos financieros, humanos y de tiempo” (Cámara de Comercio de Bogotá., 2023). Al tiempo que las afectaciones por el cambio climático son más evidentes y que diferentes actores manifiestan su interés de prestar y requerir servicios sostenibles

pero con la carencia o desconocimiento de las acciones que pueden realizar para materializar esas intenciones-, Bogotá ha demostrado tener muchas capacidades para convertirse en referente nacional e internacional en los sectores de turismo y restaurante, sectores que tiene una estrecha relación e impacto en las comunidades y ambientes donde se desarrolla.

Participación del mercado potencial

Para determinar la participación en las empresas, del sector Turismo y Restaurantes, a las que E-misión puede ofrecer sus servicios, se tuvo en cuenta las *Bases de datos Dinámica empresarial* del (Observatorio de desarrollo económico. Alcaldía de Bogotá., 2024), con corte al 11 de junio de 2024, que incluye registros de cerca de 340.000 empresas vigentes en Bogotá que fueron filtradas por dos aspectos principales: su actividad económica y el tamaño.

Para las actividades económicas del sector de Restaurante se tuvo presente los códigos (CIU) 5611 - Expendio a la mesa de comidas preparadas, 1084 - Elaboración de comidas y platos preparados y 5629 - Actividades de otros servicios de comidas; y para el sector de turismo, los códigos 7911 - Actividades de las agencias de viaje, 7912 - Actividades de operadores turísticos, 7990 - Otros servicios de reserva y actividades relacionadas, 5513 - Alojamiento en centros vacacionales.

Acorde con las clasificaciones precitadas, en la siguiente figura se observa que cerca de 12.500 Empresas de Bogotá tienen una razón social relacionada con el Sector Turismo o Restaurantes, siendo mayoría las Microempresas de restaurantes, seguidas por las Pymes de ambos sectores.

Figura 18: Detalles de MiPymes de Bogotá vigentes a junio de 2024, clasificadas por tamaño y sector de interés.

Sector Tamaño	Restaurante		Turismo		Total	
	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%
Microempresa	9.770	95,78%	2.086	93,04%	11.856	95,29%
Pequeña	288	2,82%	93	4,15%	381	3,06%
Mediana	94	0,92%	48	2,14%	142	1,14%
Grande	48	0,47%	15	0,67%	63	0,51%
Total	10.200	100,00%	2.242	100,00%	12.442	100,00%

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024)., adaptada de (Observatorio de desarrollo económico. Alcaldía de Bogotá., 2024)

Previendo que las grandes empresas (cerca de 60 empresas) pueden contar con departamentos propios o con los recursos para contratar servicios de consultorías tradicionales, E-misión enfoca sus esfuerzos en las MiPymes de estos Sectores (cerca de 12.400 empresas).

En ese mismo sentido, se observa que, dentro de las MiPymes de Turismo y Restaurantes, las Personas Naturales concentran la mayoría de las organizaciones jurídicas y tan solo 5 corresponden a sociedades extranjeras. Cerca de 3.200 son Sociedades por Acciones simplificadas o Sociedad Limitada; empresas que por su tipo de organización se esperaría que tuviesen una mayor facilidad para tomar decisiones sobre la adquisición de consultorías y ejecuciones de planes y acciones en torno a temas de responsabilidad social y certificaciones tipo bcorp.

Figura 19: Cantidad de MiPymes de Bogotá vigentes a junio de 2024, clasificadas por tipo de organización y sector de interés.

Sector Organización jurídica	Restaurante		Turismo		Total	
	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%
Persona Natural	8.422	82,96%	761	34,17%	9.183	74,18%
Sociedad Por Acciones Simplificada	1.683	16,58%	1.355	60,84%	3.038	24,54%
Sociedad Limitada	33	0,33%	79	3,55%	112	0,90%
Empresa Unipersonal	5	0,05%	13	0,58%	18	0,15%
Sociedad Anonima	6	0,06%	11	0,49%	17	0,14%
Sociedad En Comandita Simple	3	0,03%	3	0,13%	6	0,05%
Sociedad Extranjera			5	0,22%	5	0,04%
Total	10.152	100,00%	2.227	100,00%	12.379	100,00%

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024)., adaptada de (Observatorio de desarrollo económico. Alcaldía de Bogotá., 2024)

Así que, el objeto de E-misión encuentra potenciales clientes en las MiPymes de estos sectores y, siendo altamente conservadores, estima que dentro de los próximos 5 años, al menos 600 MiPymes (equivalentes al 5% de las MiPymes asociadas a Turismo y Restaurantes, o el 20% de aquellas que son tipo SAS o Sociedad limitada) tendrán alto interés de materializar sus deseos de ser social y ambientalmente responsables, realizando análisis e implementando planes exitosos de mediciones de huella de carbono y certificaciones como empresas B, gracias a las consultorías y seguimientos ofertados por E-misión.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

El mercadeo o “marketing” es una función de la organización que involucra un conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores [...]” (Lozada, 2017, p. 10). La mezcla de mercadeo, o “marketing mix” se compone de siete P -por sus iniciales en inglés- que corresponden a: producto, precio, ubicación, promoción (McCarthy, 1960; como se citó en Oxford College of Marking, 2023), evidencia física, proceso y personas (Booms y Bitner, 1982; como se citó en en Oxford College of Marketing, 2023), como se observa en la siguiente figura:

Figura 20: 7P's Marketing Mix

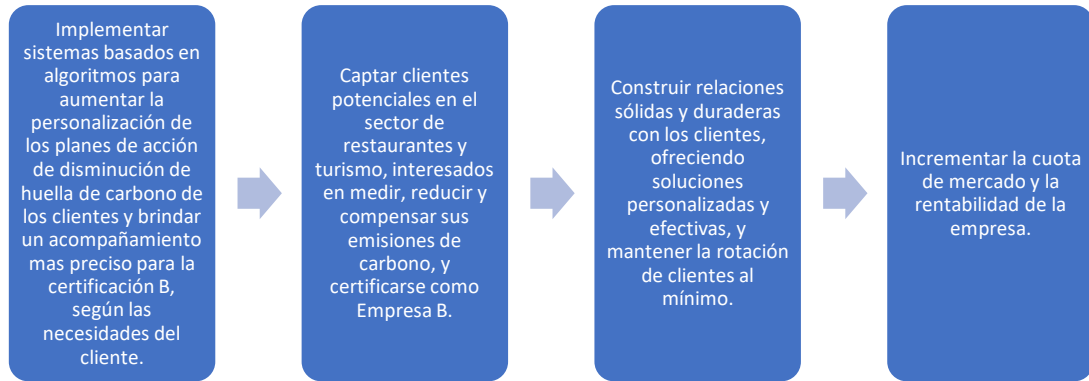


Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024). utilizando información de (Oxford College of Marking, 2023)

En este capítulo, primero, se definen los objetivos de mercadeo y la estrategia de mercadeo, así como las estrategias de producto y servicio, las estrategias de distribución, las estrategias de precio – modelo de ingreso, las estrategias de comunicación y promoción y el presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Objetivos de mercadeo:

Figura 21: Objetivos de mercadeo



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Estrategia de mercadeo:

La estrategia de mercadeo para alcanzar a clientes potenciales y retenerlos, se enfocará exclusivamente en estrategias de marketing digital, considerando que la digitalización está marcando el panorama contemporáneo donde existen las empresas. Se estima que el 60% del marketing global será digital al finalizar el 2024 (Marino, 2024).

El “internet se ha convertido en una herramienta fundamental en todo tipo de relaciones humanas, incluida la comercial” (Paniagua Martín & Rodés Bach, 2024, p. x) y se estima que las *ads* digitales pueden incrementar el *exposure* de una marca en un 80% (Marino, 2024). La estrategia se basará en publicidad por correo y newsletters que mantengan a los potenciales clientes enterados de las tendencias más relevantes en reducción de emisiones y mantener su estatus como Empresa B. Para ello, se posicionará una pasantía universitaria, para generar los contenidos, mensaje clave, material para redes sociales, newsletters y la publicidad.

Estrategias de servicio:

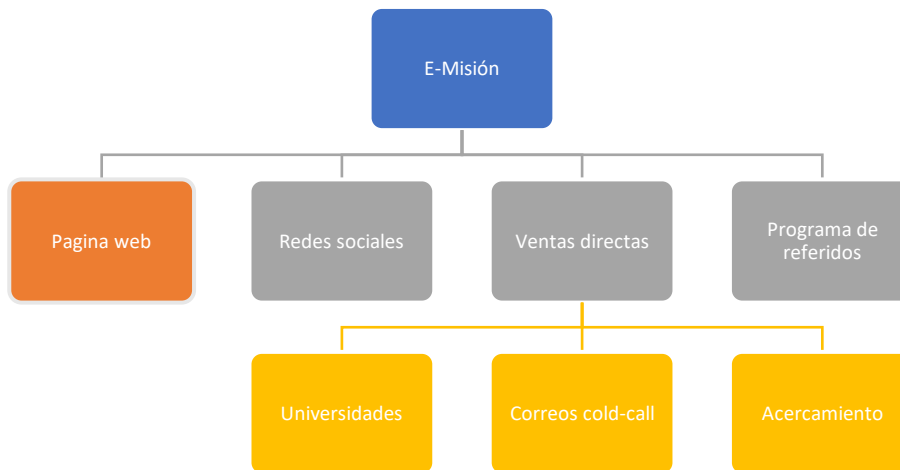
El servicio que ofrece E-Misión es ofrecer productos de consultoría integral para el cálculo de emisiones de huella de carbono, desarrollo de planes de acción personalizados y asesoramiento para obtener la certificación de empresas B.

Estrategias de Distribución:

Para establecer una estrategia de distribución del servicio, es necesario comprender el segmento de la población a la cual se está destinando el servicio: E-Misión busca atraer empresas MiPymes en Colombia, principalmente en Bogotá del sector turismo o restaurantes, con entre 3 a 150 personas empleadas.

Como estrategia, E-Misión focalizará esfuerzos para utilizar los siguientes canales específicos: Plataformas y redes sociales apropiadas (LinkedIn y Instagram), ventas directas y un programa de referidos.

Figura 22: Canales de la estrategia de distribución E-Misión



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

La estrategia de distribución planteada en la ilustración anterior identifica cuatro líneas de distribución principales, que se pueden dividir en dos categorías: pasivas (naranja) y activas (gris).

La página web se considera una línea pasiva, ya que ejerce una función de atracción, es decir, el cliente es quien busca a E-Misión mediante una búsqueda online.

Las redes sociales, las ventas directas y el programa de referidos, constituyen la categoría de las estrategias activas ya que implican que E-Misión busque a su clientela. La estrategia busca contratar a un pasante para llevar las comunicaciones de la consultora, generando material atractivo y a la medida según las necesidades e intereses de MiPymes de turismo y restaurantes, para redes sociales. Por otro lado, la venta directa implica que la CEO y las dos gerencias (operaciones y finanzas, y consultoría en sostenibilidad) se relacionen directamente con potenciales clientes para ofrecer los servicios de medición de huella de carbono, plan de acción y acompañamiento para certificado B-Corp. En la imagen se desprenden tres ejemplos de espacios donde las gerencias y la CEO pueden establecer el relacionamiento (universidades como canales para generar redes; correos *cold-call*, donde se ofrecen los servicios directamente por medio de correo electrónico; acercamiento directo mediante contactos).

Por último, mediante un programa de referidos se ofrecen beneficios y descuentos al servicio. El programa de referidos presenta dos oportunidades clave: por un lado, genera beneficios para los clientes que incentivan la lealtad en el largo plazo. Para el acompañamiento para ser Empresa B, la lealtad y la confianza se vuelven imprescindibles para la re-certificación y acompañamiento en el largo plazo. Por otro, genera incentivos para que nuevas empresas se vuelvan clientas.

Estrategias de Precio – Modelo de Ingresos:

La estrategia de precio es uno de los elementos básicos del “*marketing mix*” y se elabora en contextos de incertidumbre (Lozada, 2017). El precio se define como “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 290; citado en Lozada, 2017, pág. 9); sin embargo, el consumidor no solo estará interesado en el precio, según

Ferrell y Hartlitz (2006), también es importante “el valor percibido y la sensibilidad a los precios” (ibid. p. 190; citado en Lozada, 2017. p. 19).

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizadas a las empresas para establecer el precio de los servicios ofrecidos, es posible observar que:

a. Elasticidad precio de la demanda:

La mayoría (~70%) de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar entre uno y dos millones de pesos colombianos mensuales por el servicio de consultoría de medición de huella de carbono, plan de acción y/o acompañamiento para ser Empresa B.

Esto sugiere una disposición relativamente alta a pagar por el servicio, lo cual indica una elasticidad precio de la demanda moderadamente elástica. Esto significa que un ajuste adecuado del precio podría resultar en un aumento significativo en la demanda del servicio.

b. Interés y elasticidad de la demanda:

El 55% de los representantes de las empresas manifestaron estar “*muy interesados*” en utilizar el servicio de consultoría de medición de huella de carbono proporcionado por E-Misión.

Además, el 41 % expresó un interés “*definitivo*” en desarrollar un plan para certificarse como empresa B, acompañado por E-Misión.

La elasticidad del servicio de consultoría de medición de huella de carbono y acciones relacionadas puede ser descrita como moderadamente elástica en términos de precio y considerablemente sensible a otros factores motivacionales y contextuales. Esto sugiere que existe una base sólida de interés y disposición a pagar por estos servicios, siempre que se puedan abordar adecuadamente las expectativas y necesidades de las empresas encuestadas.

Para fijar el precio para los servicios de consultoría se seguirá una estrategia de poner “*precios que le dan gusto al cliente*” (Restrepo Abad, 2007, p. 22) en virtud que tenemos un indicio de lo que las empresas estarían dispuestas a pagar según la encuesta realizada. Aquí se percibe el valor

y la sensibilidad al precio según las necesidades de los clientes. El servicio tiene una elasticidad importante y el precio puede variar según las demandas y necesidades de los clientes.

Tabla 3: Resumen estrategia de precio

ELASTICIDAD DE PRECIO	FACTORES QUE AFECTAN LA ELASTICIDAD	FIJACIÓN DE PRECIO
Moderadamente elástico: La demanda es sensible a cambios en el precio.	1. Competencia 2. Percepción de calidad	Entre 1.000.000 y 2.000.000 por mes Fuente: Elaboración Propia, Encuesta empresas

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Estrategias de Comunicación y Promoción:

En cuanto a la estrategia de comunicación y promoción, se busca desarrollar una sólida estrategia de comunicación que incluya la difusión de contenido relevante en redes sociales, participación en eventos del sector, publicidad en medios especializados y relaciones públicas para aumentar la visibilidad y credibilidad de la empresa. Para ello, se contratará a una pasante para desarrollar las piezas de comunicaciones de manera constante.

Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo:

Tabla 4: Presupuesto mezcla de mercado

Ítem	Descripción	Presupuesto
Producto	Ofrecer productos de consultoría integral para el cálculo de emisiones de huella de carbono, desarrollo de planes de acción personalizados y asesoramiento para obtener la certificación de empresas B.	Equipo consultor
Precio	Precio se fija en \$1.500.000 COP/mes según información de la encuesta dirigida a empresas.	Equipo consultor
Ubicación	Bogotá, Colombia	Equipo consultor
Promoción	Redes sociales, participación en eventos del sector, publicidad en medios especializados y relaciones públicas para aumentar la visibilidad y credibilidad de la empresa. Para ello, se contratará a una pasante para desarrollar las piezas de comunicaciones de manera constante.	Contratación de pasante de comunicaciones: 1 SMMLV
Evidencia física	Ligada a la estrategia de comunicación y promoción, se busca incluir testimonios y casos de estudio exitoso como “señales tangibles de la calidad de la experiencia que una empresa está ofreciendo” (Oxford College of Marketing, 2023).	Estimado 2025: COP\$1.430.000

Ítem	Descripción	Presupuesto
Proceso	Hace referencia a la experiencia del cliente. Al desarrollar un servicio personalizado usando soluciones digitales basadas en algoritmos, se busca maximizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, garantizando una respuesta precisa y adaptada a las necesidades específicas de cada usuario.	Equipo consultor
Personas	Empresas MiPymes del sector turismo y restaurantes.	Equipo consultor

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Aspectos Técnicos

A continuación, se detallan los aspectos técnicos de los servicios propuestos por E-misión. Esta consultora está pensada como una microempresa referente en temas de sostenibilidad de MiPymes en Bogotá, y proyecta prestar servicios sin sede, aprovechando las locaciones de los clientes y las opciones que permite el teletrabajo, y estableciendo su razón social en Bogotá.

Huella de carbono

La consultoría en cálculo de emisiones de huella de carbono y planes de acción es un servicio especializado diseñado para ayudar a las empresas a comprender, evaluar y gestionar su impacto ambiental. Ofrecemos un enfoque integral que abarca desde la medición precisa de las emisiones hasta el desarrollo de estrategias y acciones concretas para reducir la huella de carbono.

Objetivos:

- Cuantificar las emisiones de CO2 generadas por las actividades de la empresa
- Identificar áreas de mejora y oportunidades para la reducción de emisiones
- Desarrollar planes de acción a la medida para mitigar y compensar las emisiones
- Asesorar en la implementación de prácticas sostenibles y tecnologías ecoeficientes

Alcance:

- Evaluación de la cadena de suministro y operaciones
- Análisis de datos históricos (si se tienen) y actuales de emisiones
- Desarrollo de inventarios de emisiones de gases de efecto invernadero
- Creación de planes de acción detallados y adaptados a las metas de sostenibilidad de la empresa
- Asesoramiento en la selección de estrategias de compensación y proyectos de reducción de carbono

Metodología:

Figura 23: Mapa de procesos huella de carbono



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

A continuación, se describen las actividades de los pasos indicados en la ilustración:

Tabla 5: Explicación fases – Huella de carbono

FASE	ACTIVIDADES
1. Inicio del proyecto	1.1. Recepción de solicitud de servicios de consultoría 1.2. Evaluación preliminar de la solicitud y determinación de la viabilidad del proyecto 1.3. Establecimiento del contacto inicial y programación de reunión de introducción 1.4. Elaboración y firma del contrato de servicios
2. Fase de inicio	2.1. Reunión inicial con el cliente para comprender objetivos y expectativas 2.2. Establecimiento de un plan de proyecto detallado y cronograma
3. Recopilación de datos	3.1. Elaboración de un cuestionario para recopilación de información clave 3.2. Obtención de datos históricos (si existen) y actuales de emisiones 3.3. Revisión de documentos internos y políticas ambientales
4. Análisis de datos y modelado de emisiones	4.1. Auditoría de procesos y actividades 4.2. Análisis de datos para calcular las emisiones de gases de efecto invernadero 4.3. Modelado de emisiones utilizando metodologías reconocidas 4.4. Validación y revisión de resultados con el cliente
5. Desarrollo del plan de acción	5.1. Análisis de los resultados del cálculo de emisiones 5.2. Sesiones de trabajo con el cliente para establecer metas y objetivos de reducción 5.3. Creación del plan de acción incluyendo estrategias y acciones específicas
6. Presentación y aprobación del plan	6.1. Elaboración de un informe detallado del plan de acción 6.2. Reunión con el cliente para presentar y discutir el plan 6.3. Revisión y ajuste del plan según los comentarios del cliente 6.4. Aprobación formal del plan por parte del cliente
7. Implementación de acciones y prácticas	7.1. Asistencia en la implementación de las acciones propuestas 7.2. Seguimiento continuo de la ejecución de las prácticas y cambios operativos 7.3. Evaluación del impacto de las acciones implementadas

FASE	ACTIVIDADES
8. Monitoreo continuo y ajuste	8.1. Establecimiento de sistemas de monitoreo continuo de emisiones 8.2. Recopilación periódica de datos y revisión del progreso 8.3. Ajuste de estrategias y acciones según sea necesario para lograr las metas establecidas
9. Evaluación final y certificación	8.1. Revisión final de los resultados y el cumplimiento de metas 8.2. Preparación y presentación de la documentación para la certificación 8.3. Evaluación externa y auditoría, si es requerida por la entidad certificadora 8.4. Obtención de la certificación y entrega formal al cliente
10. Cierre del proyecto	10.1. Evaluación post-proyecto con el cliente para recopilar comentarios 10.2. Entrega de informes finales y documentación 10.3. Facturación final y cierre administrativo

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Entregables:

- Informe detallado de emisiones: Documentación de los resultados del cálculo de huella de carbono
- Plan de acción personalizado: Estrategias claras y alcanzables para reducir las emisiones
- Recomendaciones para la compensación de carbono y proyectos sostenibles
- Asesoramiento continuo y seguimiento para garantizar la implementación efectiva de las acciones propuestas

Equipo:

- Especialistas en sostenibilidad ambiental y certificaciones específicas
- Profesionales con experiencia en cálculo de huella de carbono y desarrollo de planes de acción

Duración:

La duración puede variar según el tamaño y complejidad de la empresa. Los tiempos estimados están entre 4 y 6 meses, además de la etapa de implementación y seguimiento. La duración estimada por etapas es la siguiente:

- Fase de preparación y evaluación inicial: 2-4 semanas
- Recopilación y análisis de datos: 4-6 semanas
- Modelado de emisiones: 3-5 semanas
- Desarrollo de planes de acción: 6-8 semanas
- Informe y presentación: 2-3 semanas
- Implementación y seguimiento: Variable (a largo plazo)

Costo:

Se manejará una suma global para el diagnóstico y definición de los planes de acción. Esta será de entre 6 y 9 millones de pesos, según la duración que se estime (4 a 6 meses como se indicó en el punto anterior). Para la etapa de implementación y seguimiento, el valor mensual será de 1,5 millones de pesos.

Acompañamiento Certificación Empresa B

La consultoría en asesoramiento para la consecución de la certificación de empresas B es un servicio especializado diseñado para guiar a las organizaciones en su camino hacia la obtención de la certificación B. Ofrecemos un enfoque integral que abarca desde la evaluación inicial hasta la implementación de prácticas y políticas que cumplen con los estándares de B Lab.

Objetivos:

- Evaluar el estado actual de la empresa en relación con los requisitos de la certificación B
- Desarrollar un plan de acción detallado para cumplir con los estándares de B Corp
- Asesorar en la implementación de políticas y prácticas sostenibles
- Facilitar la recopilación y presentación de la Evaluación de Impacto B

Alcance:

- Evaluación inicial del estado de sostenibilidad y responsabilidad social
- Desarrollo de políticas y prácticas para cumplir con los requisitos de B Corp
- Asesoramiento en la preparación y presentación de la Evaluación de Impacto B
- Implementación de sistemas para monitorear y mejorar el desempeño social y ambiental

Metodología:

Figura 24: Mapa de procesos acompañamiento certificación empresa B



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

A continuación, se describen las actividades de los pasos indicados en la ilustración anterior.

Tabla 6: Explicación fases – Certificación Empresa B

FASE	ACTIVIDADES
1. Inicio del proyecto	1.1. Recepción de solicitud de servicios de consultoría para certificación B. 1.2. Evaluación preliminar de la solicitud y determinación de la viabilidad del proyecto 1.3. Elaboración y firma del contrato de servicios
2. Fase de inicio	2.1. Reunión inicial con el cliente para comprender valores y objetivos 2.2. Identificación de las áreas de la empresa que necesitan ajustes para cumplir con los estándares B Corp
3. Evaluación inicial	3.1. Auditoría interna para evaluar políticas y prácticas existentes 3.2. Revisión de documentos y procesos internos 3.3. Identificación de brechas entre las prácticas actuales y los estándares B Corp
4. Desarrollo de plan de acción	4.1. Sesiones de trabajo con el cliente para establecer metas y prioridades 4.2. Creación de un plan de acción detallado para abordar las brechas identificadas 4.3. Aprobación y alineación del plan con los objetivos del cliente
5. Implementación de prácticas sostenibles	5.1. Asistencia en la implementación de nuevas políticas y prácticas 5.2. Capacitación del personal sobre prácticas sostenibles y responsabilidad social 5.3. Integración de cambios operativos necesarios
6. Asesoramiento en la preparación de la evaluación de impacto B	6.1. Orientación en la recopilación de datos y evidencia para la Evaluación de Impacto B 6.2. Revisión de documentos y aseguramiento de la precisión de la información 6.3. Preparación del informe de la Evaluación de Impacto B
7. Revisión y ajuste continuo	7.1. Sesiones de revisión periódicas con el cliente para evaluar el progreso 7.2. Ajuste continuo del plan de acción según sea necesario 7.3. Identificación de nuevas oportunidades para mejorar el impacto social y ambiental
8. Preparación para la certificación	8.1. Revisión final del cumplimiento con los estándares B Corp 8.2. Ajustes finales en políticas y procesos 8.3. Preparación de la documentación para la certificación

FASE	ACTIVIDADES
9. Evaluación externa y certificación	8.1. Coordinación con la entidad certificadora 8.2. Evaluación externa y auditoría, si es requerida 8.3. Obtención de la certificación
10. Cierre del proyecto	10.1. Evaluación post-proyecto con el cliente 10.2. Entrega de informes finales y documentación 10.3. Celebración del logro y cierre administrativo

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Entregables:

- Plan de acción detallado para la certificación B
- Documentación de políticas y prácticas implementadas
- Asesoramiento en la preparación de la Evaluación de Impacto B
- Informe final con recomendaciones para la mejora continua

Equipo:

- Especialistas en certificaciones B Corp y sostenibilidad.
- Profesionales con experiencia en el diseño e implementación de políticas sostenibles.

Duración:

La duración puede variar según el tamaño y la complejidad de la empresa. Los tiempos estimados varían entre 5 y 7 meses, además de la etapa de evaluación y mejora continua. La duración estimada por etapas es la siguiente:

- Fase de evaluación inicial: 2-4 semanas
- Desarrollo del plan de acción: 4-6 semanas
- Implementación de políticas y prácticas: 8-12 semanas
- Asesoramiento en la preparación de la evaluación de impacto B: 6-8 semanas
- Evaluación y mejora continua: Variable (a largo plazo)

Costo:

Se manejará una suma global para la etapa de la evaluación inicial al asesoramiento en la evaluación de impacto B. Esta será de entre 7,5 y 10,5 millones de pesos, según la duración que se estime (5 a 7 meses como se indicó en el punto anterior). Para la etapa de implementación y seguimiento, el valor mensual será de 1,5 millones de pesos.

Recursos tecnológicos e infraestructura

Los recursos requeridos, tanto de personal como de tecnología e infraestructura se listan a continuación. También, en siguiente tabla se presentan los valores estimados.

Tabla 7: Estimación valor recursos requeridos

ÍTEM	VALOR ESTIMADO
Consultores especializados	Honorarios; entre 50-60% venta.
Personal administrativo/op	\$2.000.000 mensual; salarial.
Plataformas cálculo y modelado de emisiones	\$0 Actualmente hay plataformas gratuitas de entidades privadas y/o del gobierno.
Computadores	\$2.000.000 x 3 portátiles– Inversión inicial.
Maquinarias y equipos	\$0 Se subcontratará cuando aplique y el valor será trasladado al cliente.

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Talento humano:

- Consultores especializados: Ingenieros ambientales, consultores en sostenibilidad y responsabilidad social. Expertos en cálculo de emisiones y metodologías de certificación B
- Personal para la gestión administrativa y financiera

Software:

- Plataformas especializadas en el cálculo y modelado de emisiones, con costos y responsabilidad a cargo del cliente

Hardware:

- Computadores

Capacidad de prestación del servicio

Con base en la experiencia adquirida por los integrantes de E-misión, para cumplir con el alcance de la consultoría de huella de carbono para una empresa mediana, se requiere una dedicación de 0,13 hombre-mes (cerca de 22 horas al mes). Para el caso de la consultoría en certificación de empresas B, con los tiempos indicados en la ficha técnica, se requiere la dedicación de 0,13 hombre-mes para atender a una sola empresa. Así, el personal experto tendrá a su cargo las responsabilidades operativas y la prestación de los servicios que le sean asignados, devengando un salario fijo de 2 millones y honorarios proporcionales a los servicios prestados; en el que se estima que cada experto

en el primer año podrá atender entre 6 y 9 empresas al mes, y se espera una mayor eficiencia en la medida que se avance en la curva de aprendizaje y se pongan a prueba las metodologías en las diferentes organizaciones.

Para efectos de costeo se consideró la contratación completa de los 3 expertos y el pasante universitario durante todo el año. Aun cuando al inicio de operaciones no se requerirá su completa dedicación, es esperado que haya requerimientos estacionales de personal extra y/o ineficiencias derivadas de la curva de aprendizaje. Las ineficiencias o mayores requerimientos de personal para temas puntuales serán compensadas con el menor requerimiento de personal al principio del Operaciones. En ese mismo sentido, vale precisar que los estimados de recursos requeridos es conservadora y que podrá permitir una mayor escalabilidad y eficiencia en años posteriores.

Para efectos de cálculos se ha estimado que el equipo de expertos será requerido de forma equivalente para todos los casos; si bien estos requerimientos podrán variar en el uso individual de recursos, como equipo, serán distribuidas las cargas para compensar las estacionalidades o picos y valles de requerimientos de expertos específicos (que surjan de la ejecución de cada proyecto).

Finalmente, para efectos de valoración, se ha ponderado que los casos de menor y mayor requerimiento tendrán igual probabilidad y, por lo tanto, se han calculados la dedicación promedio de recursos (equipos/mes) para cada tipo de consultoría. Las estimaciones de dedicaciones para los seguimientos, se estima como el 60 % de la capacidad total de consultorías que se pueden atender durante un año y esperando que cada nueva consultoría solicite 6 meses de seguimiento por año.

Aspectos Organizacionales y Legales

En esta sección, se desarrollan los aspectos organizacionales y legales de E-Misión, enfocado en el servicio de consultoría para acompañar a las empresas a ser empresas B Corp y realizar las respectivas mediciones de huella de carbono, con el fin de ser más competitivos en el mercado colombiano. Primero se desarrolla la misión y visión de E-Misión, los perfiles y funciones de las personas que serán vinculadas, un organigrama, los factores clave de la gestión del talento humano, el esquema de gobierno corporativo, los aspectos legales, la estructura jurídica y el tipo de sociedad que figurará la empresa, el régimen especial y el presupuesto del personal administrativo.

Análisis estratégico (misión y visión)

Misión:

E-Misión se compromete a ser una aliada estratégica de las empresas Mi Pymes del sector turismo y restaurantes en Bogotá, proporcionando servicios de consultoría especializados para medir su huella de carbono, guiarlas hacia la obtención del certificado de Empresa B y desarrollar planes de acción para lograr estos objetivos. Nuestra misión es ofrecer un diagnóstico de calidad y soluciones personalizadas, centrándonos en las necesidades específicas de cada organización. Se busca facilitar un futuro sostenible donde las empresas prosperen mientras contribuyen al bienestar de la sociedad y la protección del planeta.

Visión:

Para el 2030, E-Misión aspira a ser reconocido en el campo de la consultoría en sostenibilidad para empresas Mi Pymes del sector turismo y restaurantes en Colombia. Nos esforzamos por ser pioneros en la integración de prácticas empresariales que contribuyan al desarrollo sostenible del país, ayudando a nuestras clientes a alcanzar la excelencia en sus operaciones, mientras generamos un impacto positivo en el ambiente y la sociedad. Buscamos ser reconocidos como un agente de cambio que promueve la responsabilidad empresarial y la protección del planeta, inspirando a otras organizaciones a seguir nuestro ejemplo.

Estructura organizacional, Perfiles y funciones

Tabla 8: Estructura organizacional E-Misión

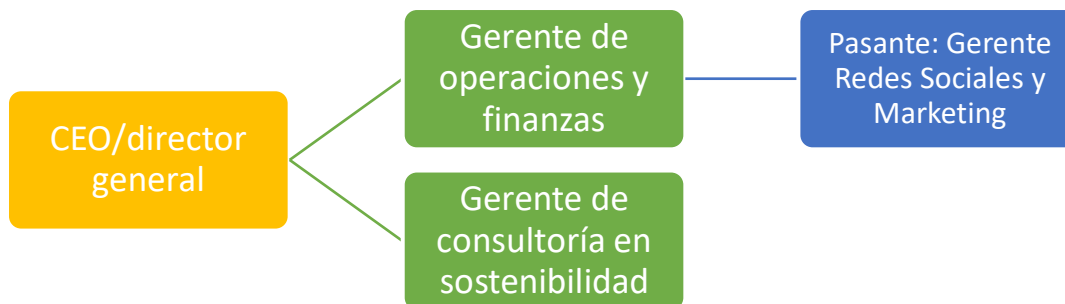
PERFIL	RESPONSABILIDADES
CEO	Definir la visión y la estrategia de la empresa
Director general	Tomar decisiones críticas para el crecimiento y desarrollo del negocio Representar a la empresa ante clientes, inversionistas y stakeholders Supervisar el desempeño general de la empresa y garantizar el cumplimiento de los objetivos Funciones clave: Estrategia y visión; Representación corporativa; Supervisión general
Gerente de consultoría en sostenibilidad	Liderar los proyectos de consultoría en sostenibilidad Desarrollar y mantener relaciones con los clientes Proveer asesoramiento experto en temas de sostenibilidad y responsabilidad social Coordinar con el equipo técnico para garantizar la calidad y la entrega puntual de los proyectos Funciones clave: Gestión de proyectos; Relación con clientes; Asesoramiento técnico
Gerente de operaciones y finanzas	Gestionar las operaciones diarias de la empresa Supervisar la contabilidad y las finanzas, incluyendo la elaboración de presupuestos y la gestión de recursos Asegurar la eficiencia operativa y la optimización de procesos internos Apoyar en la planificación estratégica y en la toma de decisiones financieras Funciones clave: Operaciones diarias; Gestión financiera; Optimización de procesos
Pasante Redes Sociales y Marketing	Gestionar la presencia en línea de la empresa en redes sociales y plataformas digitales. Crear contenido atractivo y relevante para aumentar la interacción y el compromiso con la audiencia. Incluye la creación de newsletters. Analizar el rendimiento de las estrategias de marketing digital y proporcionar informes periódicos. Funciones clave: Desarrollar y programar publicaciones en redes sociales. Interactuar con seguidores y gestionar comentarios y mensajes. Colaborar con otros equipos para garantizar la coherencia en la comunicación de la marca.

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Organigrama

Este organigrama refleja la relación directa entre el CEO y los dos gerentes clave, así como la pasante en comunicaciones a cargo de la gerencia de operaciones, destacando la simplicidad y la claridad en la jerarquía de E-Misión.

Figura 25: Organigrama E-Misión



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Factores clave de la gestión del talento humano

En un mercado competitivo, la gestión del talento es un pilar clave para el éxito de una empresa (Okonkwo, et al., 2015, p. 95), además, un estudio de McKinsey encontró una relación entre “una buena gestión de talento y un desempeño superior” (McKinsey, 2018). En el caso de E-Misión, donde el talento es de un nivel tan especializado, este será una prioridad en la creación de empresa. Al enfocarse en ofrecer servicios de consultoría en sostenibilidad para empresas del sector turismo y restaurantes a MiPymes en Bogotá, los factores clave para la gestión del talento humano serán los siguientes puntos:

En primer lugar, la selección y reclutamiento es un factor clave, ya que “el éxito de las organizaciones radica en la capacidad de vincular colaboradores competentes y capaces de generar cambios organizacionales” (Alarcón-Quinapanta & Hernandez-Junco, 2014, p. 1). El éxito de se debe identificar y reclutar talento con habilidades específicas en sostenibilidad, consultoría y conocimiento del sector turismo y restaurantes.

Segundo, es necesario crear un clima laboral positivo y de bienestar para garantizar la retención de las personas empleadas (McKinsey, 2018). Como menciona (Panday & Kaur, 2021, p. 2895) en las economías emergentes, como lo es la colombiana, hay una falta de talento especializado y un aumento en las expectativas de salario, lo que genera restricciones para operar y expandir ciertos mercados. Por ello, es esencial priorizar una cultura que lleve a la retención del talento.

Tercero, E-Misión buscará seleccionar, formar y retener personas de contextos y maneras de pensar diversas, enfocado en políticas internas de inclusión y diversidad. Como menciona Frost y

Kalman (2016), las empresas tienen una tendencia por “obsesionarse” por atraer el mismo tipo de gente (Frost & Kalman, 2016, p. 7), lo cual genera una pérdida de oportunidades para incluir el mejor talento, tener una fuerza laboral con más eficiencia, rendimiento, trabajo con valor agregado, entre otras.

Cuarto, se buscará gestionar el talento estableciendo objetivos claros y medibles para cada empleada, y proporcionar retroalimentación regular y constructiva sobre su desempeño. Esto ayuda a alinear los objetivos individuales con los objetivos de la empresa y a impulsar el crecimiento profesional. Además, se buscará ofrecer un paquete de compensación competitivo que reconozca y recompense el desempeño excepcional, así como beneficios adicionales que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Quinto, un proceso rápido y efectivo de asignación rápida de talentos (McKinsey, 2018), considerado como la práctica más importante según un estudio de la consultora McKinsey and co., este enfoque permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes, garantizando así su competitividad y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos a corto y largo plazo.

Esquema de gobierno corporativo

Teniendo en cuenta que E-Misión cuenta únicamente con tres cargos gerenciales, un esquema de gobierno corporativo simple pero efectivo se estructura de la siguiente manera:

Asamblea de socios

Composición: Todos los fundadores y accionistas de la empresa.

Responsabilidades:

- Aprobar la visión y misión de la empresa
- Decidir sobre aumentos de capital y distribución de dividendos
- Elegir y remover miembros del Consejo de Administración, si existe
- Aprobar las cuentas anuales y los informes financieros

CEO / directora General

Responsabilidades:

- Ejecutar la estrategia aprobada por la asamblea de socios
- Informar periódicamente a los socios sobre el estado de la empresa
- Tomar decisiones operativas diarias y liderar la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Comité de sostenibilidad

Responsabilidades:

- Asegurar que las prácticas de la empresa se alineen con los objetivos de sostenibilidad

Aspectos legales

Estructura jurídica y tipo de sociedad

E-misión se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S., ya que esta forma de empresa tiene una duración indefinida, no posee restricciones en actividades económicas, no está obligada a tener revisor/a fiscal ni junta directiva (Porrás, 2022), lo que presenta beneficios de flexibilidad para la consultora.

La S.A.S, se rige en Colombia por la Ley 1258, emitida en 2008 (Ley 1258, 2008). Desde el 2024, la Cámara de Comercio de Bogotá permite constituir la SAS de manera virtual por la Ventana Única Empresarial (VUE), si el domicilio de la sociedad es la ciudad de Bogotá, u otros municipios especificados en la página (CCB, n.d.). Para diligenciar el formulario del Registro Único Empresarial y Social (RUES), primero se debe escoger un nombre y consultar para ver si ya existe (homonimia). En una consulta a través del RUES se encontró que no existe una empresa registrada bajo el mismo nombre o nombre similar, como se muestra a continuación:

Figura 26: Consulta RUES homonimia

Formulario de Consulta de nombre o control de Homonimia

Ingrese el nombre de la empresa para verificar si existen sociedades o establecimientos denominados de la misma manera

Los campos con asterisco (*) son obligatorios

Nombre de la Empresa: *

E-MISIÓN

REALIZAR CONSULTA

Razón Social	Cámara	Tipo Sociedad	Tipo Org. Jurídica	Estado
No data available in table				

Consulta realizada a través del Registro Único Empresarial y Social (RUES)

Fuente: portal Cámara de Comercio de Bogotá.

Segundo, se debe identificar la actividad económica (Código CIU), que en este caso sería 7020 “Actividades de consultoría en gestión”.

Después de diligenciado el formulario, se establece que se creará el tipo de empresa SAS y se registra por medio de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), después de inscribirse en la CCB y obtener la asignación del NIT. Adicionalmente, como se busca crear una persona jurídica, E-Misión debe inscribirse en el Registro Único Tributario (RUT) a través de la CCB.

Regímenes especiales

El Régimen Laboral de las MiPymes es regulado por la Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial (30056), y el Decreto Supremo “Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial” (013-2013-PRODUCE).

E-Misión buscará beneficiarse del Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña. Este simplifica los procesos contables y fiscales para las MiPymes facilitando su formalización y promoviendo su crecimiento. Con beneficios como la reducción de la carga tributaria, tarifas preferenciales de impuestos y la eliminación de la obligación de llevar contabilidad formal para empresas que facturan menos de cierto monto al año, el REEP incentiva la formalización de las empresas informales, contribuyendo así al desarrollo económico del país mediante la generación de empleo y la recaudación fiscal.

Presupuesto de personal administrativo

La nómina que contempla a los tres miembros expertos de E-Misión corresponde a \$2.000.000 COP mensuales. Este valor está incluido dentro del modelo financiero, contabilizando también el factor prestacional y parafiscales correspondiente. De acuerdo con el artículo 65 de la Ley 1819 de 2016, para trabajadores que devenguen menos de 10 SMMLV, aplica una exoneración, y en consecuencia: Salud, SENA e ICBF quedan en cero pesos para el empleador.

Tabla 9: Presupuesto personal Administrativo E-Misión

PERFIL	Salario primer año
CEO - Director general	\$2.000.000 /mes
Gerente de consultoría en sostenibilidad	\$2.000.000 /mes
Gerente de operaciones y finanzas	\$2.000.000 /mes
Total Mensual	\$6.000.000 /mes
Carga Prestacional mensual	\$2.310.000/mes
Total Año	\$ 99.720.000

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Siendo así, para el primer año se tiene un presupuesto total de \$99.720.000 COP.

Aspectos Financieros

Objetivos financieros

- Determinar los costos iniciales y operativos y calcular el margen de beneficio neto y el punto de equilibrio para evaluar la rentabilidad del proyecto.
- Desarrollar proyecciones de ingresos basadas en diferentes estructuras de precios y escenarios de captación de clientes, enfocándose en la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.
- Establecer un plan robusto para el manejo del flujo de caja que asegure la liquidez operativa y la capacidad de afrontar fluctuaciones y obligaciones financieras.
- Evaluar opciones de financiamiento y desarrollar estrategias de planificación fiscal que optimicen la carga impositiva y aseguren el cumplimiento de regulaciones financieras.

A continuación, se presentan los supuestos y resultados obtenidos de la simulación del modelo financiero simplificado (Anexo A. Simulador Financiero Simplificado):

Supuestos económicos para la simulación

Al realizar el análisis financiero, además del número de posibles clientes que se calculó anteriormente, también fue necesario realizar ciertos supuestos para la proyección de ingresos y egresos de los siguientes 5 años. En ese sentido, tanto para la inflación como para el IPP se utilizaron valores de referencia de la actualidad y se tuvieron en cuenta las proyecciones del Banco de la República.

Para el IPC se tomó una proyección de 9 % para el 2025, y para los años siguientes, 7 %, 6 % y 4 %, respectivamente. En cuanto al IPP teniendo en cuenta la incertidumbre y la poca información de proyecciones de este valor, se tomó un valor fijo para el horizonte de 5 años, de 5%.

Por último, para la tasa de impuesto a la renta se utilizó un valor de 34%, con base en la información del Banco de la República.

Proyección de ventas

De acuerdo con las encuestas realizadas y la investigación ejecutada, el sector empresarial está igualmente interesado en la medición de huella de carbono como en diagnóstico de sostenibilidad y sus correspondientes planes de acción. Es por esto que, para el incremento de ventas del primer año

se tomó un 6,3 % que corresponde al crecimiento de empresas del sector de turismo y restaurantes que cumple con las características del grupo objetivo de E-misión. Para los demás años se decidió tener unas cifras más conservadoras, asumiendo un incremento anual del 4 %.

En cuanto a las cantidades de consultorías previstas, se tuvo en cuenta a las empresas de turismo y restaurantes identificadas en el estudio de mercado y para efectos del modelo financiero y de identificar la viabilidad del modelo de negocio, se tomó como base de empresas la cantidad ajustada a las dedicaciones de los expertos. Es así, que, para el primer año de funcionamiento, se prevé prestar el servicio de medición de huella de carbono a 14 empresas y el servicio de consultoría en sostenibilidad, a 12. Para el producto de seguimiento, se asumió que el 60 % de las empresas que toman cualquiera de los 2 servicios principales, elige también el seguimiento de 6 meses.

Con base en lo anterior, se prevé que las ventas del primer año sumen \$352.500.000 COP y para los años siguientes sean los datos presentados a continuación:

Tabla 10: Ventas anuales estimadas E-Misión

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS ANUALES	\$352.500.000	\$408.431.175	\$454.502.211	\$501.043.238	\$541.928.366

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Proyección de gastos de mercadeo

Para las actividades de mercadeo de E-misión se plantea contratar a un pasante universitario para generar los contenidos, mensaje clave, material para redes sociales, periódicos y publicidad. Siendo así, se tendrá una persona con una asignación salarial de 1 SMMLV (estimado en \$1.417.000 para 2025; incluyendo incremento interanual y un costo al empleador \$1.960.495 sumando las prestaciones sociales y exoneración en virtud del artículo 65 de la Ley 1819 de 2016). Así, al año se reconocería para mercadeo un total salarial de \$23.525.940.

Adicionalmente se provisiona una suma para inscripciones en bases de datos y soportes de información relacionadas con el mercadeo, alcanzando un total de \$34.320.000 para el primer año.

No se prevé invertir en ítems adicionales como publicidad en medios, redes, etc., sino generar la atracción por medio de la voz a voz y de redes sociales.

Proyección de costos de producción

Al ser un servicio de consultoría, los costos de producción corresponden principalmente a los honorarios de los consultores ya que no se requiere un producto físico, maquinaria, software, etc., para prestar el servicio. Para el caso de E-misión, los ítems de medición de huella de carbono y consultoría en sostenibilidad tienen un costo asociado cercano al 60% del valor que se cobra a los clientes. Por su parte, los ítems de seguimiento tienen un costo cercano al 50% del valor cobrado a los clientes.

Con base en lo anterior, se prevé que los del primer año sumen \$197.550.000 COP y para los años siguientes sean los datos presentados a continuación:

Tabla 11: Costos anuales estimados E-Misión

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
COSTOS ANUALES	\$197.550.000	\$220.495.432	\$240.781.012	\$262.932.865	\$287.122.689

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Proyección de gastos administrativos

Se prevé que E-Misión funcione como una consultora Boutique, donde se tendrán los 3 consultores que forman parte de la junta directiva y quienes prestarán directamente los servicios. Entre los 3 consultores se distribuirán las actividades del área administrativa (legal, contabilidad, financiera), el área comercial y el área técnica, debido a que el grupo cuenta con una diversidad de profesiones y enfoques. Con base en esto, los gastos administrativos/operativos asociados al salario de los consultores son de \$2.000.000 mensuales por cada uno. Así mismo, se tiene un valor anual de \$5.000.000 COP por concepto de pólizas de la empresa y \$100.000 COP mensuales de internet. No se prevé tener más gastos administrativos ya que no se tendrá una oficina, por lo que no se incurrirá en valor de mobiliario, seguridad, servicios, arriendo, etc.

Presupuesto de inversión

Similar al punto anterior, E-Misión no requiere de una inversión significativa para iniciar su operación. Se contempló la compra de 3 computadores para los 3 consultores, por un valor total de

\$6.000.000 COP. También se incluyó el valor de los gastos de puesta en marcha asociados a la constitución de la empresa. El presupuesto total de inversión es de \$9.500.000 COP.

En cuanto al capital de trabajo, se requiere cubrir los costos asociados a 3 meses de nómina, 2 meses de marketing, 3 meses de gastos fijos y 2 meses de costos operativos. Teniendo tanto la inversión como el capital de trabajo requerido, la inversión inicial es de \$74.145.000 COP.

Estados financieros (escenario probable)

Con base en las ventas, gastos, costos y demás valores explicados anteriormente, a continuación, se presenta el estado de resultados, balance general, flujo de caja e indicadores de rentabilidad obtenidos:

Estado de resultados

A continuación, son presentados los datos estimados:

Figura 27: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2025	2026	2027	2028	2029	
VENTAS	\$ 352.500.000,0	\$ 408.431.175,0	\$ 454.502.211,5	\$ 501.043.238,0	\$ 541.928.366,2	
COSTO VENTAS	\$ 197.550.000,0	\$ 220.495.432,5	\$ 240.781.012,3	\$ 262.932.865,4	\$ 287.122.689,0	
UTILIDAD BRUTA	\$ 154.950.000,0	\$ 187.935.742,5	\$ 213.721.199,3	\$ 238.110.372,6	\$ 254.805.677,2	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 99.720.000,0	\$ 108.694.800,0	\$ 116.303.436,0	\$ 123.281.642,2	\$ 128.212.907,8	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 6.200.000,0	\$ 6.758.000,0	\$ 7.231.060,0	\$ 7.664.923,6	\$ 7.971.520,5	
OTROS GASTOS	\$ 31.440.000,0	\$ 34.269.600,0	\$ 36.668.472,0	\$ 38.868.580,3	\$ 40.423.323,5	
DEPRECIACIÓN	\$ 1.900.000,0	\$ 1.900.000,0	\$ 1.900.000,0	\$ 1.900.000,0	\$ 1.900.000,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 15.690.000,0	\$ 36.313.342,5	\$ 51.618.231,3	\$ 66.395.226,5	\$ 76.297.925,3	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 11.160.450,0	\$ 9.111.029,4	\$ 6.631.230,4	\$ 3.630.673,7	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 4.529.550,0	\$ 27.202.313,1	\$ 44.987.000,8	\$ 62.764.552,8	\$ 76.297.925,3	
IMPUESTOS	\$ 1.540.047,0	\$ 9.248.786,5	\$ 15.295.580,3	\$ 21.339.948,0	\$ 25.941.294,6	
UTILIDAD NETA	\$ 2.989.503,0	\$ 17.953.526,7	\$ 29.691.420,6	\$ 41.424.604,9	\$ 50.356.630,7	

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

La proyección del estado de resultados muestra un crecimiento constante en las ventas, costos y utilidades a lo largo de un período de cinco años, destacando expectativas positivas para la empresa. Las ventas aumentan de \$352.50 millones en 2025 a \$541.92 mil millones en 2029, evidenciando una proyección de crecimiento en la demanda de los servicios o productos de la empresa. El costo de ventas también crece, pero se mantiene un equilibrio proporcional con las ventas, lo que permite un aumento continuo en la utilidad bruta.

Los gastos operativos y financieros están proyectados para disminuir como porcentaje de las ventas, optimizando así la utilidad operativa y la utilidad neta año tras año. Este control eficiente de

los gastos junto con el incremento en ingresos facilita un aumento en la utilidad neta, desde \$2.99 millones en 2025 a \$50.36 millones en 2029. La proyección anticipa una administración eficaz que maximiza los beneficios y mejora la eficiencia operativa, señalando un escenario optimista para el rendimiento financiero futuro de la empresa. Estas proyecciones reflejan expectativas de una gestión estratégica y financiera sólida, capaz de sostener el crecimiento y expandir la rentabilidad en los años venideros.

Balance general

A continuación, es presentado el Balance General con los datos estimados:

Figura 28: Balance simulación financiera E-misión.

BALANCE							
	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029	
ACTIVO							
CAJA/BANCOS	\$ 64.645.000,00	\$ 61.315.404,14	\$ 74.079.600,78	\$ 79.475.923,04	\$ 81.864.552,84	\$ 97.297.925,26	
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FIJO DEPRECIABLE	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 1.900.000,00	\$ 3.800.000,00	\$ 5.700.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 9.500.000,00	
ACTIVO FIJO NETO	\$ 9.500.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 5.700.000,00	\$ 3.800.000,00	\$ 1.900.000,00	\$ -	
TOTAL ACTIVO	\$ 74.145.000,00	\$ 68.915.404,14	\$ 79.779.600,78	\$ 83.275.923,04	\$ 83.764.552,84	\$ 97.297.925,26	
PASIVO							
Impuestos X Pagar	0	\$ 1.540.047,0	\$ 9.248.786,5	\$ 15.295.580,3	\$ 21.339.948,0	\$ 25.941.294,6	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 1.540.047,0	\$ 9.248.786,5	\$ 15.295.580,3	\$ 21.339.948,0	\$ 25.941.294,6	
Obligaciones Financieras	\$ 53.145.000,00	\$ 43.385.854,14	\$ 31.577.287,65	\$ 17.288.922,20	\$ -	\$ -	
PASIVO	\$ 53.145.000,00	\$ 44.925.901,14	\$ 40.826.074,12	\$ 32.584.502,48	\$ 21.339.947,97	\$ 25.941.294,59	
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00	
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 2.989.503,0	\$ 17.953.526,7	\$ 29.691.420,6	\$ 41.424.604,9	\$ 50.356.630,7	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 21.000.000,00	\$ 23.989.503,00	\$ 38.953.526,67	\$ 50.691.420,56	\$ 62.424.604,87	\$ 71.356.630,67	
TOTAL PAS + PAT	\$ 74.145.000,00	\$ 68.915.404,14	\$ 79.779.600,78	\$ 83.275.923,04	\$ 83.764.552,84	\$ 97.297.925,26	
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

En cuanto al balance general, la cuenta de Caja/Bancos muestra un incremento, de \$64.65 millones en el Año 0 a \$97.30 millones en el año 5. Este aumento proyectado sugiere una expectativa de fuerte generación de flujos de caja operativos y una posición de liquidez saludable. Esta tendencia es indicativa de una planificación estratégica acertada y una capacidad operativa eficiente para generar ingresos y controlar egresos efectivamente.

El balance también indica una eliminación completa de las obligaciones financieras para 2029, lo que demuestra una estrategia clara para reducir deuda. Esta disminución progresiva en las

obligaciones financieras es un indicador positivo de la solvencia financiera a largo plazo de la empresa y de una gestión de riesgos adecuada que prioriza la estabilidad financiera.

El patrimonio neto aumenta de \$21 millones en el Año 0 a \$71.36 millones en el año 5, impulsado principalmente por la acumulación de utilidades del ejercicio. Esto refleja no solo la rentabilidad continua de la empresa, sino también una política prudente de reinversión de ganancias que fortalece el patrimonio de la empresa y apoya su crecimiento y expansión futura.

Flujo de caja

A continuación, son presentados los datos del flujo de caja según estimaciones precisadas.

Figura 29: Flujo de Caja Libre simulación financiera E-misión.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
Activos Corrientes	\$ 64.645.000	\$ 61.315.404	\$ 74.079.601	\$ 79.475.923	\$ 81.864.553	\$ 97.297.925
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 1.540.047	\$ 9.248.786	\$ 15.295.580	\$ 21.339.948	\$ 25.941.295
KTNO	\$ 64.645.000	\$ 59.775.357	\$ 64.830.814	\$ 64.180.343	\$ 60.524.605	\$ 71.356.631
Activo Fijo Neto	\$ 9.500.000	\$ 7.600.000	\$ 5.700.000	\$ 3.800.000	\$ 1.900.000	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.900.000	\$ 3.800.000	\$ 5.700.000	\$ 7.600.000	\$ 9.500.000
Activo Fijo Bruto	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 74.145.000	\$ 67.375.357	\$ 70.530.814	\$ 67.980.343	\$ 62.424.605	\$ 71.356.631
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 15.690.000,0	\$ 36.313.342,5	\$ 51.618.231,3	\$ 66.395.226,5	\$ 76.297.925,3	\$ 76.297.925,3
Impuestos	\$ 5.334.600,0	\$ 12.346.536,5	\$ 17.550.198,6	\$ 22.574.377,0	\$ 25.941.294,6	\$ 25.941.294,6
NOPLAT	\$ 10.355.400,0	\$ 23.966.806,1	\$ 34.068.032,6	\$ 43.820.849,5	\$ 50.356.630,7	\$ 50.356.630,7
Inversión Neta	\$ 6.769.642,9	\$ -3.155.457,2	\$ 2.550.471,6	\$ 5.555.737,9	\$ -8.932.025,8	\$ -8.932.025,8
Flujo de Caja Libre del período	\$ 17.125.043	\$ 20.811.349	\$ 36.618.504	\$ 49.376.587	\$ 41.424.605	\$ 41.424.605

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

El flujo de caja libre muestra un incremento anual de \$17.12 millones en el año inicial hasta \$41.42 millones en 2029; esta tendencia proyecta una sólida salud financiera y un aumento en la eficiencia operativa y la rentabilidad. El aumento en activos corrientes y el manejo de pasivos corrientes reflejan un enfoque estratégico para optimizar el capital de trabajo. A pesar del aumento en pasivos corrientes, el capital de trabajo neto operativo también muestra un aumento saludable, indicando una buena gestión de los recursos a corto plazo y una capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo.

La política de depreciación completa refleja que la empresa proyecta maximizar el uso de sus activos fijos, aunque esto también sugiere la necesidad de futuras inversiones en activos fijos para mantener la capacidad operativa. La disminución del activo fijo neto a cero para 2029 implica que

podría ser necesario un replanteamiento en la estrategia de inversión en activos a largo plazo para sostener el crecimiento.

Indicadores financieros de rentabilidad

- El margen de **utilidad neta** comienza en un nivel relativamente bajo de 0,85 %. Esto es común en las etapas iniciales de una empresa o cuando se enfrentan gastos iniciales elevados o inversiones que aún no han comenzado a generar rendimientos sustanciales.
 - En 2026 se observa un aumento en el margen a 4,40%, lo cual puede indicar que la empresa ha empezado a superar los gastos iniciales o ha encontrado formas de operar más eficientemente. Para los años 2027 a 2029, el margen sigue creciendo, alcanzando 6,53 % en 2027, 8,27 % en 2028, y finalmente 9,29 % en 2029. Este patrón de crecimiento continuo sugiere que E-Misión espera lograr economías de escala, mejorando la eficiencia operativa y optimizando los costos, lo que resulta en una mayor parte de las ventas que se retiene como ganancia. A continuación, son presentados los márgenes de utilidad neta estimados para los 5 primeros años de E-misión.

Figura 30: Margen de utilidad Neta simulación financiera E-misión.

1. Margen de Utilidad Neta					
	2025	2026	2027	2028	2029
Utilidad Neta	\$ 2.989.503	\$ 17.953.527	\$ 29.691.421	\$ 41.424.605	\$ 50.356.631
Ventas totales	\$ 352.500.000	\$ 408.431.175	\$ 454.502.212	\$ 501.043.238	\$ 541.928.366
Margen de utilidad neta	0,85	4,40	6,53	8,27	9,29

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

- La proyección del **retorno sobre el capital (ROE)** revela una tendencia ascendente favorable desde 2025 hasta 2029. Este indicador es crucial ya que mide la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de su patrimonio, es decir, lo que los accionistas han invertido.
 - El ROE comienza en un 22,11 %, lo cual es un buen punto de partida y sugiere que la empresa estará generando un retorno razonable sobre el capital invertido por los accionistas. De 2026 a 2029 se observa un incremento en el ROE, alcanzando 49,04 % en 2026, y continuando su ascenso hasta 70,01 % en 2029. Estos aumentos indican que la empresa no solo estará aumentando su utilidad neta año tras año, sino que también estará utilizando su patrimonio de manera cada vez más eficiente. A continuación, es presentado el retorno estimado para E-misión.

Figura 31: Retorno sobre Capital simulación financiera E-misión.

2. Retorno sobre el Capital (ROE)

	2025	2026	2027	2028	2029
Utilidad Neta	\$ 2.989.503	\$ 17.953.527	\$ 29.691.421	\$ 41.424.605	\$ 50.356.631
Patrimonio	\$ 23.989.503	\$ 38.953.527	\$ 50.691.421	\$ 62.424.605	\$ 71.356.631
Retorno sobre el Capital	12,46	46,09	58,57	66,36	70,57

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

- La proyección del **retorno sobre activos (ROA)** muestra un crecimiento continuo de 2025 a 2029. El ROA es un indicador crucial que mide cuán eficientemente una empresa está utilizando sus activos para generar beneficios netos. En 2025: Se tiene un ROA de 8,03%, lo que podría considerarse modesto, reflejando la fase inicial de crecimiento.
 - De 2026 a 2029, el ROA aumenta de 4,34 % en 2026 y alcanzando un 51,76 % en 2029. Este aumento sugiere que la empresa estará logrando una eficiencia operativa mayor y/o estará creciendo sus utilidades a un ritmo superior a sus activos totales.

Figura 32: Retorno sobre Activos simulación financiera E-misión.

3. Retorno sobre Activos (ROA)

	2025	2026	2027	2028	2029
Utilidad Neta	\$ 2.989.503	\$ 17.953.527	\$ 29.691.421	\$ 41.424.605	\$ 50.356.631
Activos	\$ 68.915.404	\$ 79.779.601	\$ 83.275.923	\$ 83.764.553	\$ 97.297.925
Retorno sobre activos (ROA)	4,34	22,50	35,65	49,45	51,76

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

- La proyección del **margen operativo** muestra una tendencia de crecimiento sostenido de 2025 a 2029. Este indicador es crucial pues mide la proporción de cada peso de ventas que se convierte en utilidad operativa, reflejando la eficiencia operacional de la empresa.
 - En 2025 el margen operativo comienza en un 4,45 %, lo cual podría indicar altos costos operativos iniciales que la empresa está manejando en las etapas tempranas. De 2026 a 2029 se observa un aumento continuo escalando a 8,89% en 2026, y alcanzando un 14,08% en 2029. Este aumento sistemático sugiere mejoras en la gestión de costos o un aumento en la eficiencia operativa, permitiendo que una mayor proporción de ingresos por ventas se retenga como ganancia operativa.

Figura 33: Margen Operativo.

4. Margen Operativo

	2025	2026	2027	2028	2029
Utilidad operativa	\$ 15.690.000	\$ 36.313.343	\$ 51.618.231	\$ 66.395.227	\$ 76.297.925
Ventas	\$ 352.500.000	\$ 408.431.175	\$ 454.502.212	\$ 501.043.238	\$ 541.928.366
Margen Operativo	4,45	8,89	11,36	13,25	14,08







Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Fuentes de financiación

Como se indicó anteriormente, se prevé una inversión inicial de cerca de \$74 millones COP. Además, se tendrá un aporte de los socios de \$21 millones COP (\$7 millones cada uno), por lo que se

requiere un préstamo de cerca de \$53 millones COP. La principal opción de financiamiento es por medio de bancos, cuyas tasas están actualmente cerca del 21%; la tasa seleccionada toma como referencia consultas realizadas a diferentes entidades bancarias y comparadores de tasas de interés para Colombia (Comparabien, 2024). La segunda opción es por medio de instituciones que ofrecen financiamiento para empresas, incluyendo créditos con condiciones favorables para sectores específicos como el de la sostenibilidad.

Figura 34: Tasas de interés Crédito Libre inversión.

Producto	Valor Cuota \$	Tasa de Interés (%EA) %	Pago Total \$
Crédito Libre Inversión Variable 	\$ 1.790.240	14,00% (hasta 29,49%)	\$ 64.448.640
Crédito de Libre Destino 	\$ 1.792.508	14,10% (hasta 29,49%)	\$ 64.530.288
Credixpress Fijo Corriente 	\$ 1.851.738	16,62% (hasta 29,49%)	\$ 66.662.568
Crédito Móvil 	\$ 1.851.738	16,62% (hasta 29,49%)	\$ 66.662.568
Crédito de Libre Inversión 	\$ 1.851.648	16,70% (hasta 29,49%)	\$ 66.659.328
Crédito Personal 	\$ 1.865.424	17,32% (hasta 29,49%)	\$ 67.155.264

Tomado de consulta realizada en la página Comparabien (Comparabien, 2024).

Evaluación financiera

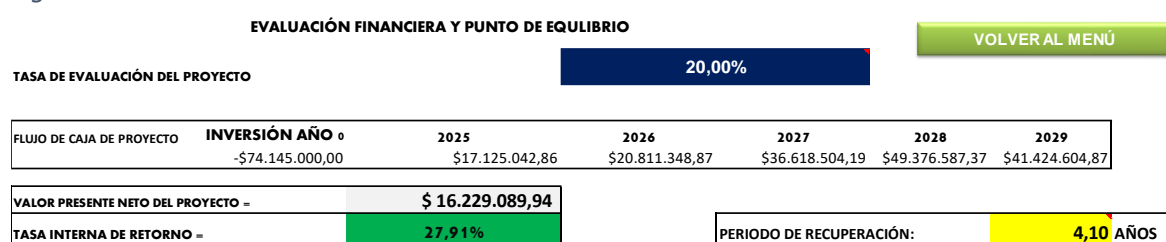
Los resultados financieros presentados para el proyecto muestran una evaluación positiva del flujo de caja proyectado, VPN, TIR, y el periodo de recuperación.

- El VPN del proyecto es de \$16.23 millones COP, lo que indica que, después de descontar los flujos de caja futuros al costo del capital, el proyecto generaría un valor adicional sobre la inversión inicial. Un VPN positivo como este sugiere que el proyecto es financieramente viable y debería generar ganancias por encima del costo del capital invertido.

- La **TIR** del proyecto es del 27,91 %, lo cual indica que el proyecto promete una rentabilidad superior a las tasas de interés de oportunidad o los rendimientos de inversión típicos de mercado. Una TIR elevada es indicativa de un proyecto rentable y atractivo para los inversores.
- El **periodo de recuperación** es de 4,10 años, lo que significa que se espera que el proyecto recupere su inversión inicial en menos de cuatro años. Este es un periodo relativamente corto, lo que aumenta la atraktividad del proyecto al reducir el tiempo durante el cual el capital está en riesgo.

A continuación se presenta el resumen del simulador financiero:

Figura 35: Evaluación Financiera.



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024)., usando herramienta de simulación financiera

Enfoque hacia la Sostenibilidad

En esta sección, se resaltan los elementos clave que justifican la sostenibilidad para E-Misión. Primero se explora la sostenibilidad de la misionalidad de la empresa, entendida como la contribución que hace para alcanzar a satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, respetando la capacidad de carga del planeta Tierra y las necesidades de las generaciones futuras, una definición del Informe de Brundtland. Segundo, explora el modelo de operación y su sostenibilidad de manera holística, entendida como la capacidad de sobrevivir en el tiempo considerando factores ambientales, sociales y económicos.

En este contexto, más empresas, organizaciones, personas naturales y jurídicas, en su diversidad, se suman a los compromisos voluntarios de minimizar sus impactos ambientales y sociales, sin comprometer su viabilidad económica. E-Misión, en este caso, surge de una necesidad de acompañamiento para generar cambios sistémicos donde empresas del sector turismo y restaurantes transforman y adaptan nuevas necesidades del Antropoceno. Con esto en mente, al medir la huella de carbón y realizar el acompañamiento para certificarse como empresa B, E-Misión resalta el valor agregado de ser una empresa responsable y genera la información necesaria para resaltar oportunidades de cambio para contribuir a las metas nacionales e internacionales para garantizar un desarrollo sostenible.

En cuanto a las operaciones de E-Misión, a continuación, se presenta una tabla detallando las acciones hacia la sostenibilidad, acciones concretas, ejemplos, la contribución a los ODS y el indicador de impacto para garantizar la articulación de las medidas en las operaciones.

Dimensión social:

Tabla 12: Aspectos considerados para la sostenibilidad en las operaciones de E-Misión – Dimensión social

Acción hacia la sostenibilidad	Acción	Ejemplo	Contribución ODS	Indicador de impacto
Salud y bienestar del empleado	Implementar programas que promuevan la salud física y mental de los empleados, como servicios de atención médica y actividades de bienestar.	Ofrecer acceso gratuito a sesiones de yoga semanales y programas de asesoramiento para el manejo del estrés.	ODS 3: Salud y bienestar	Reducción del ausentismo laboral debido a problemas de salud física y mental.
Equidad de género y diversidad	Implementar políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género y la diversidad en el lugar de trabajo.	Establecer un programa de diversidad e inclusión que promueva la contratación y retención de personas de diversos orígenes y géneros.	ODS 5: Igualdad de género	Porcentaje de empleados de géneros diversos contratados y promovidos.
Desarrollo de la comunidad local	Implementar programas y actividades que contribuyan al desarrollo socioeconómico y cultural de la comunidad local donde opera la empresa.	Establecer alianzas con organizaciones comunitarias para ofrecer programas de capacitación y empleo para residentes locales.	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles	Número de residentes locales empleados a través de programas de la empresa.

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

E-misión agrega valor a la dimensión social al centrarse en la salud y el bienestar de los empleados, la equidad de género y la diversidad, y el desarrollo de la comunidad local. Al implementar programas que promueven la salud física y mental, como sesiones de yoga y asesoramiento para el manejo del estrés, se reduce el ausentismo laboral y se mejora la productividad. Además, las políticas de equidad de género y diversidad no solo cumplen con el ODS 5 (Igualdad de género), sino que también crean un entorno de trabajo más inclusivo y motivador, lo cual puede atraer y retener talento diverso, mejorando así la innovación y el rendimiento empresarial. Asimismo, el desarrollo de la comunidad local mediante alianzas con organizaciones comunitarias y programas de capacitación y empleo fortalece la relación con la comunidad, mejorando la reputación de la empresa y generando un

impacto positivo en los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 11 (Ciudades y comunidades sostenibles).

Dimensión ambiental:

Tabla 13: Aspectos considerados para la sostenibilidad en las operaciones de E-Misión – Dimensión ambiental

Acción hacia la sostenibilidad	Acción	Ejemplo	Contribución ODS	Indicador de impacto
Evaluación y medición de emisiones de carbono	Realizar un análisis exhaustivo de cómo las operaciones emiten GEI, identificando áreas de mejora.	Medir la huella de carbono de las operaciones y establecer objetivos de reducción.	ODS 13: Acción por el clima	Ton CO2 reducidas o evitadas.
Uso eficiente de recursos	Implementar prácticas para minimizar el consumo de agua, energía y otros recursos naturales.	Instalar sistemas de iluminación LED de bajo consumo y grifos de bajo flujo de agua.	ODS 7: Energía asequible y no contaminante ODS 12: Producción y consumo sostenibles	# de recursos invertidos en uso eficiente de recursos.
Sourcing sostenible	Priorizar la adquisición de productos locales y orgánicos. Deseablemente, con sellos y certificaciones de sostenibilidad o ética empresarial.	Comprar ingredientes de proveedores locales para reducir la huella de carbono asociada al transporte.	ODS 12: Producción y consumo responsables	# de proveedores con certificado B Corp
Gestión de residuos	Implementar programas de reciclaje y compostaje, así como reducir al mínimo la generación de residuos.	Separar los residuos orgánicos para compostaje y proporcionar contenedores de reciclaje en las instalaciones.	ODS 12: Producción y consumo responsables, ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles	

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

El modelo de negocio de E-misión agrega valor a la dimensión ambiental a través de la evaluación y reducción de emisiones de carbono, el uso eficiente de recursos, el sourcing sostenible y la gestión de residuos. Al medir y reducir la huella de carbono, la empresa no solo cumple con el ODS 13 (Acción por el clima), sino que también puede reducir costos operativos y mejorar su imagen corporativa

frente a clientes y reguladores. La implementación de prácticas para minimizar el consumo de agua y energía, como la instalación de iluminación LED y grifos de bajo flujo, contribuye a los ODS 7 (Energía asequible y no contaminante) y 12 (Producción y consumo sostenibles), y demuestra un compromiso con la sostenibilidad que puede atraer a clientes y socios comerciales interesados en prácticas responsables. El sourcing sostenible, al priorizar productos locales y orgánicos con certificaciones, no solo apoya el ODS 12, sino que también fortalece las cadenas de suministro locales y reduce la huella ambiental de la empresa. Finalmente, la gestión de residuos mediante reciclaje y compostaje reduce la generación de residuos y promueve una operación más limpia y eficiente, contribuyendo a los ODS 11 y 12.

Dimensión económica:

Tabla 14: Aspectos considerados para la sostenibilidad en las operaciones de E-Misión – Dimensión económica

Acción hacia la sostenibilidad	Acción	Ejemplo	Indicador de impacto
Mantener la competitividad de precios	Implementar prácticas de comunicación activa para atraer clientes nuevos.	Contratación de profesional en comunicaciones.	# de visitas al mes medido por indicadores de tráfico en página web y redes sociales
Eficiencia operativa	Implementar prácticas para reducir costos operativos a través del uso eficiente de recursos y la optimización de procesos.	Implementar sistemas de gestión de energía para reducir los costos de electricidad.	Análisis de presupuesto: Costo de oportunidad de lo que no se ha gastado en utilidades

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

En la dimensión económica, E-misión agrega valor al mantener la competitividad de precios y mejorar la eficiencia operativa. Las prácticas de comunicación activa para atraer nuevos clientes incrementan el tráfico en la página web y redes sociales, lo que puede traducirse en mayores ventas y crecimiento del mercado. La implementación de sistemas de gestión de energía que reducen los costos de electricidad no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también libera recursos financieros que pueden ser reinvertidos en otras áreas del negocio. Estos esfuerzos aseguran que la empresa pueda ofrecer precios competitivos sin sacrificar la calidad o sostenibilidad de sus productos

y servicios, lo que es crucial para mantener una posición sólida en el mercado y garantizar la viabilidad económica a largo plazo.

Dimensión de gobernanza:

Tabla 15: Aspectos considerados para la sostenibilidad en las operaciones de E-Misión – Dimensión gobernanza

Acción hacia la sostenibilidad	Acción	Ejemplo	Contribución ODS	Indicador de impacto
Enfoque de género	Implementar prácticas para que haya mayoría de mujeres trabajando, atendiendo a una acción afirmativa para aumentar el número de consultoras de sostenibilidad	Garantizar que mínimo el 60% del personal de planta sean mujeres.	ODS 5	# de mujeres empleadas # de mujeres en cargos directivos en la empresa
Transparencia y rendición de cuentas	Publicar informes periódicos sobre las acciones sostenibles realizadas y los resultados obtenidos, manteniendo a todas las partes interesadas informadas.	Publicar un informe anual de sostenibilidad que detalle el progreso hacia los objetivos establecidos.		1 informe anual de gestión

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Por último, en cuanto a la dimensión de gobernanza, E-misión agrega valor a través de un enfoque de género y la transparencia y rendición de cuentas. Al implementar prácticas que aseguran que al menos el 60 % del personal de planta sean mujeres, la empresa no solo promueve la igualdad de género (ODS 5), sino que también puede beneficiarse de las diversas perspectivas y habilidades que aportan las mujeres a la organización. Además, la publicación de informes anuales de sostenibilidad demuestra un compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas, manteniendo informadas a todas las partes interesadas sobre los progresos y desafíos en la implementación de prácticas sostenibles. Esta transparencia puede fortalecer la confianza de los inversores, clientes y empleados, y posicionar a la empresa como líder en sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

Conclusiones

Condiciones del mercado: El análisis del sector ha identificado un entorno favorable, caracterizado por un aumento en el consumo responsable, la creciente demanda de turismo sostenible y regulaciones ambientales más estrictas. Estas condiciones han generado una alta demanda de servicios de sostenibilidad, lo que crea una oportunidad significativa para E-Misión.

Ventaja competitiva: La especialización de E-Misión en la certificación B Corp y la medición de huella de carbono, junto con la falta de familiaridad de muchas empresas con estos servicios, proporciona una ventaja competitiva clara en el mercado. La combinación de experiencia y especialización fortalece la posición de E-Misión frente a posibles competidores.

Barreras de entrada y posicionamiento: Las barreras técnicas y la diferenciación en la oferta de servicios dificultan la entrada de nuevos competidores, lo que refuerza la posición de E-Misión en el mercado. Esto consolida a la empresa como un actor clave en la consultoría de sostenibilidad.

Demanda del mercado objetivo: Las empresas de turismo y restaurantes en Bogotá, con más de un año de operación, al menos tres empleados y ventas superiores a 500 millones COP anuales, muestran un interés creciente en medir y reducir su impacto ambiental. Buscan mejorar su reputación y atraer tanto clientes como talento a través de prácticas sostenibles, aunque enfrentan barreras significativas como el desconocimiento, la falta de tiempo y recursos, y la complejidad en la certificación B-Corp.

Disposición a pagar: El estudio de mercado revela una alta disposición de las empresas a invertir en servicios de sostenibilidad, motivadas por los beneficios económicos derivados de prácticas éticas, como el reciclaje, y mejoras en la retención de talento femenino.

Servicios ofrecidos: E-Misión ofrece dos servicios clave:

- **Consultoría en huella de carbono:** Diagnóstico y desarrollo de planes de acción para reducir emisiones de CO₂, con una duración de 4 a 6 meses y un costo inicial de 6-9 millones COP, más un seguimiento mensual de 1,5 millones COP.
- **Certificación B Corp:** Asesoría integral para cumplir con los estándares B Corp, con una duración de 5 a 7 meses y un costo de 7,5-10,5 millones COP, más 1,5 millones COP mensuales para seguimiento.

Capacidad operativa: Con un equipo compuesto por tres expertos, E-Misión puede atender hasta 14 proyectos de huella de carbono y 12 de certificación B en su primer año, utilizando plataformas gratuitas y recursos tecnológicos accesibles.

Visión y estructura organizativa: E-Misión se proyecta como líder en sostenibilidad para MiPymes en Bogotá, ofreciendo soluciones personalizadas y estratégicas. La estructura organizativa incluye roles específicos para asegurar la eficiencia operativa y el éxito del negocio.

Estructura legal y beneficios fiscales: La empresa será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), aprovechando las ventajas fiscales y de flexibilidad que esta forma jurídica ofrece, además de beneficiarse del Régimen Laboral Especial para MiPymes.

Viabilidad financiera: Las proyecciones financieras muestran un Valor Presente Neto (VPN) cercano a 13 millones de pesos, indicando que el proyecto generará un valor adicional de aproximadamente 73,5 millones sobre la inversión inicial. Una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26 % sugiere una

rentabilidad superior a la media del mercado, y un periodo de recuperación de 4,25 años indica que el capital inicial se recuperará rápidamente, aumentando la atraktividad del proyecto.

Conclusión general: El modelo de negocio propuesto para E-Misión es viable y está alineado con las necesidades actuales del mercado. Con un enfoque claro en sostenibilidad y una oferta de servicios específicos para MiPymes de turismo y restaurantes, E-Misión está bien posicionada para liderar la consultoría de sostenibilidad en Colombia. La estrategia organizacional, los recursos disponibles y la evaluación exhaustiva del entorno respaldan la implementación exitosa del proyecto, convirtiéndolo en una oportunidad atractiva para los inversionistas, dadas las condiciones actuales del mercado.

Finalmente, a la luz de los estudios realizados, un inversionista encontraría atractivo invertir en una nueva iniciativa enfocada a la consultoría ambiental para MiPymes por varias razones clave:

1. El análisis de mercado muestra que las MiPymes, especialmente en sectores como turismo y restaurantes, están cada vez más interesadas en medir y reducir su huella de carbono, motivadas por un cambio en las expectativas de los consumidores y regulaciones más estrictas. Esto garantiza una demanda estable y creciente para servicios de sostenibilidad.
2. E-Misión se especializa en la certificación B Corp y la medición de huella de carbono, áreas donde muchas empresas aún no están familiarizadas. Esta especialización posiciona a E-Misión como un actor líder en un nicho con poca competencia directa, lo que facilita su diferenciación y fortalece su capacidad de captación de mercado.
3. Con la implementación de políticas y regulaciones ambientales más estrictas, muchas empresas se verán obligadas a cumplir con nuevas normativas. E-Misión está bien posicionada para capitalizar estas oportunidades al ofrecer servicios que facilitan el cumplimiento de estas regulaciones.
4. Los estudios financieros muestran un Valor Presente Neto (VPN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) atractiva, lo que indica que el proyecto es financieramente viable y ofrece un retorno superior al promedio de mercado. Esto reduce el riesgo de inversión y mejora la confianza en el éxito del negocio.
5. La creciente concienciación sobre el cambio climático y la sostenibilidad está impulsando a más empresas a adoptar prácticas responsables. Los servicios de E-Misión están alineados con estas tendencias globales, lo que refuerza la proyección de crecimiento y la relevancia a largo plazo de la empresa.

Referencias

- Acosta, J. (18 de enero de 2024). *Más que precios y 'corrientazos': cinco desafíos del sector gastronómico para el 2024*. Recuperado el 01 de abril de 2024, de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/negocios/comercio/mas-que-precios-y-corrientazos-desafios-del-sector-gastronomico-para-el-2024-596345>
- Alarcón-Quinapanta, C., & Hernandez-Junco, V. (2014). Modelos de gestión de talento humano. Análisis crítico. *Ecociencia*, 11(1), 1-17.
- Alcocer Lizcano, J. A. (2013). Competitividad en el sector turístico: una revisión de la literatura. (U. S. Tomás, Ed.) *Revista Lebret* (5), 271-291. Recuperado el 20 de marzo de 2024, de
<http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/viewFile/833/647>
- Álvarez Cáceres, Sonia Catalina, y Mariana Gil G. (2019). *Turismo como motor de crecimiento económico en Colombia : análisis del potencial económico y competitivo del sector*. Universidad de los Andes.
- Atzori, R., Shapoval, V., & Murphy, K. (2018). Measuring Generation Y consumers' perceptions of green practices at Starbucks: An IPA analysis. *Journal of Foodservice Business Research*, 21:1, 1-21. doi:DOI: 10.1080/15378020.2016.1229090
- Banco de la Republica. (24 de julio de 2024). *Tasa de Interes de Politica Monetaria*. Recuperado el 24 de julio de 2024, de Banco de la Republica:
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- Banco Mundial. (2023). *Colombia: panorama general*. Obtenido de
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Bancolombia. (03 de agosto de 2021). Recuperado el abril de 2024, de
<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/analisis-sector-turismo-2021>

- Bloomberg en línea. (2023). *Petro definió futuro de programas para emprendedores: ¿qué apoyos se mantienen?* Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2023/08/15/petro-definio-futuro-de-programas-para-emprendedores-que-apoyos-se-mantienen/>
- Brida, G. J., Pereyra, S. J., Such Devesa, M. J., & Zapata Aguirre, S. (2008). La Contribución del Turismo al Crecimiento Económico. *Cuadernos de Turismo*, 22, 35-46. Recuperado el 20 de 03 de 2024, de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/47931/45901>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (14 de diciembre de 2023). *La CCB reconoció a 19 empresas por su alto desempeño en gestión de sostenibilidad y presentó los resultados de la encuesta de Descarbonización y Acción climática.* Recuperado el 5 de julio de 2024, de Camara de Comercio de Bogotá.: <https://www.ccb.org.co/de-interes/comunicados/la-ccb-reconocio-a-19-empresas-por-su-alto-desempeno-gestion-de-sostenibilidad>
- Cantele, S., & Cassia, F. (19 de marzo de 2020). Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102510.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102510>
- CCB. (s.f.). Obtenido de Constitución SAS virtual: <https://www.ccb.org.co/empresarial/crear-empresa/constituir-empresa/constitucion-sas-virtual>
- Comparabien. (24 de julio de 2024). *Comparabien.* Obtenido de creditos consumo: <https://comparabien.com.co/creditos-consumo/result>
- DANE. (2022). *Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana (ECSC).* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/seguridad-y-defensa/encuesta-de-convivencia-y-seguridad-ciudadana-ecsc>
- DANE. (2023). *Información septiembre 2023.* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica#:~:text=En%20septiembre%20de%202023%20la,la%20anual%2010%2C99%25.>

DANE. (enero de 2024). *Boletín técnico: Índice de Precios al Consumidor (IPC) Enero 2024*.

Recuperado el 2 de junio de 2024, de DANE:

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/bol-IPC-ene2024.pdf>

de Niz Sedano, A. G., & Nájera González, A. (2023). La sustentabilidad en la industria de restaurantes. (K. L. Editores, Ed.) *SUMA DE NEGOCIOS*, 14 (31), 164-173. doi:Doi:

<https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A8>

Denlingre, K., & Seidenschwarz, C. (24 de enero de 2023). *Brands answer economic instability with marketing investments*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html#read-the-trend1>

Diario La República. (4 de julio de 2023). *La Republica*. Obtenido de Colombia es el tercer país de la región en superar las cifras prepandemia en turismo:

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-el-tercer-pais-de-la-region-en-superar-las-cifras-prepandemia-en-turismo-segun-la-omt-3650718>

Douthat, R. (28 de febrero de 2018). *The rise of woke capitalism*. Recuperado el 23 de junio de 2024, de <https://www.nytimes.com/2018/02/28/opinion/corporate-america-activism.html>

Economist Intelligence Unit. (s.f.). *Colombia*. Obtenido de <https://country.eiu.com/colombia>

El Espectador. (8 de noviembre de 2021). *Colombianos le apuestan a la sostenibilidad desde sus*

cocinas y hoteles. (BIBO Un compromiso para vivir mejor., Editor) Recuperado el 20 de marzo de 2024, de <https://www.elespectador.com/ambiente/bibo/colombianos-le-apuestan-a-la-sostenibilidad-desde-sus-cocinas-y-hoteles/>

El País. (2023). *El PIB de Colombia crece solo un 0,3% en el segundo trimestre de 2023*. Obtenido de <https://elpais.com/america-colombia/2023-08-15/el-pib-de-colombia-crece-solo-un-03-en-el-segundo-trimestre-de-2023.html>

Findeter. (2023). *Findeter financiará proyectos sostenibles que cumplan con los criterios de taxonomía verde de Colombia*. Obtenido de

<https://www.findeter.gov.co/noticias/comunicados/findeter-financiara-proyectos-sostenibles-que-cumplan-con-los-criterios-de-taxonomia-verde-de-colombia>

Frost, S., & Kalman, D. (2016). *Inclusive talent management: How business can thrive in an age of diversity*. Kogan Page Publishers.

Galeano, P. (09 de agosto de 2022). *Cali y Bogotá, las ciudades con más turismo de salud*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/cali-y-bogota-las-ciudades-con-mas-turismo-de-salud-569369>

Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-15.

Gill, M. (23 de junio de 2024). *Woke capitalism is not to be sneered at. Gen Z is a mighty force for change*. Obtenido de The Guardian:

<https://www.theguardian.com/commentisfree/article/2024/jun/23/woke-capitalism-gen-z>

Giraldo, M. R. (2020). Obtenido de

https://ean.instructure.com/courses/9250/assignments/75138?module_item_id=247645#:~:text=%C2%A0%20SIMULADOR%20FINANCIERO%20SIMPLIFICADO%20VERSI%C3%93N%20.12%20abril%202020.xlsx

Hughes, C. (2023). *AI In Management Consulting: Emerging Solutions And A Path Forward*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/09/26/ai-in-management-consulting-emerging-solutions-and-a-path-forward/?sh=2797de2c744e>

IDEAM, PNUD, MADS, DNP, & Cancillería. (2015). *Nuevos Escenarios de Cambio Climático para Colombia 2011-2100 Herramientas Científicas para la Toma de Decisiones – Enfoque Nacional - Regional: Tercera Comunicación Nacional de Cambio Climático*.

Indepaz. (2023). Obtenido de LÍDERES SOCIALES, DEFENSORES DE DD.HH Y FIRMANTES DE ACUERDO ASESINADOS EN 2023: <https://indepaz.org.co/lideres-sociales-defensores-de-dd-hh-y-firmantes-de-acuerdo-asesinados-en-2023/>

- Instituto Distrital de Turismo de Bogotá. (21 de mayo de 2024). *VIAJEROS EN BOGOTÁ 2023. Informe de resultados*. Recuperado el 1 de julio de 2024, de Comunicados, Instituto Distrital de Turismo de Bogotá.: <https://www.idt.gov.co/sites/default/files/2024-05/Investigacion-Viajeros-3.pdf>
- IPCC. (2023). *AR6 Synthesis Report: Headline Statements*. Recuperado el 05 de mayo de 2024, de <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/resources/spm-headline-statements>
- Kahn, T., & Saavedra, V. (2021). *La corrupción en Colombia: diagnóstico y recomendaciones para controlarla*. Obtenido de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4213>
- La industria de restaurantes 2023: tendencias y estadísticas*. (31 de julio de 2023). Recuperado el 01 de abril de 2024, de Gestión de restaurantes: https://gestiongastronomia.com/la-industria-de-restaurantes-en-2023-tendencias-y-estadisticas#google_vignette
- La República. (2023). *El déficit fiscal del Gobierno Nacional Central fue de 5,3% en 2022, mejor que la meta*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/el-deficit-fiscal-del-gobierno-nacional-central-fue-de-5-3-en-2022-mejor-que-la-meta-3586391>
- Ley 1258. (2008). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>
- Lozada, M. (2017). *Estrategia de Precio*. Bogota: Fundacion Universitaria del Area Andina.
- Lyon, F., Stubbs, W., Dahmann, F., & Edwards, M. (2014). From “business as usual” to sustainable “purpose-driven business”: Challenges facing the purpose ecosystem in the United Kingdom and Australia. *Business and Society Review*, 1-24.
- Marino, S. (19 de abril de 2024). *180+ Strategy-Changing Digital Marketing Statistics for 2024*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://www.wordstream.com/blog/ws/2022/04/19/digital-marketing-statistics>
- McKinsey. (7 de agosto de 2018). *Cómo diseñar una estrategia de talento exitosa*. Recuperado el 27 de abril de 2024, de McKinsey and Co: People and Organizational Performance:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy/es-es>

MINCIT. (2022). *Plan Sectorial de Turismo 2022-2026. Turismo en armonía con la vida*. Bogotá. DC.

MINCIT. (2023). *Fábricas de Productividad y Sostenibilidad para el turismo*. Bogotá.

Mincit. (08 de marzo de 2024). *Noticia de Industria*. Recuperado el 01 de abril de 2024, de Mincit:

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/colombia-cerro-2023-con-historico-empresas-activas>

Ministerio de Ambiente. (2022). *Conozca los beneficios tributarios para empresas que ayuden a proteger el medio ambiente*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/conozca-los-beneficios-tributarios-para-empresas-que-ayuden-a-proteger-el-medio-ambiente/>

Ministerio de comercio, industria y turismo. (2024). Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2023/diciembre/oe-e-yv-turismo-diciembre.pdf.aspx>

Miranda, A. (2023 de september de 2023). *Secretaría de Desarrollo Económico*. Recuperado el 01 de abril de 2024, de Bogotá's GDP remained stable in the second quarter of 2023:

<https://desarrolloeconomico.gov.co/el-pib-de-bogota-se-mantuvo-estable-en-el-segundo-trimestre-de-2023/>

Mogrovejo-Andrade, Johana Milena et al. (2019). El Turismo Como Contribución al Crecimiento Del PIB, Para El Desarrollo de La Economía Del País. *Clío América 13.25 (2019)*, 298–307.

Moncada, M. (2022). *¿Qué subsidios para emprendedores existen en Colombia?* Obtenido de <https://www.sesamehr.co/blog/subsidios-emprendedores-colombia/>

Morales, R., Villegas, C., & Vega, V. (2015). Análisis comparativo de modelos de madurez en inteligencia de negocio. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 23(3), 361-371.

doi:10.4067/S0718-33052015000300005

Moreno Barrera, A. (2021). *Impacto económico del sector turismo en Colombia: Un análisis a partir del modelo insumo*. [Tesis de Maestría en Economía, Universidad Externado de Colombia].

Universidad Externado de Colombia. Obtenido de

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/c43085db-fa89-43c9-8684-a0975e3aca50/content>

Observatorio de desarrollo económico. Alcaldía de Bogotá. (mayo de 2024). *Bases de datos Dinámica empresarial*. Recuperado el 7 de julio de 2024, de

<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/temas/dinamica-empresarial/bases>

Okonkwo, R. I., Ndubusi-Okolo, P., & Chidiebere, O.-N. (2015). Effective talent management: Key to organisational success. *Journal of Political and Development Studies*, 95-107.

ONU Turismo. (s.f.). Recuperado el 7 de julio de 2024, de El Turismo: Un fenómeno económico y social: <https://www.unwto.org/es/turismo>

ONU Turismo. (19 de enero de 2024). *El turismo internacional alcanzará en 2024 los niveles registrados antes de la pandemia*. Recuperado el 7 de julio de 2024, de

<https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzara-en-2024-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia>

Oxford College of Marketing. (octubre de 2023). *Understanding the 7Ps of the Marketing Mix*.

Recuperado el 16 de junio de 2024, de

<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing->

[mix/#:~:text=It%20involves%20the%207Ps%3B%20Product,Booms%20%26%20Bitner%2C%201982\).](https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/#:~:text=It%20involves%20the%207Ps%3B%20Product,Booms%20%26%20Bitner%2C%201982).)

Panday, P., & Kaur, G. (2021). Talent management and employee retention practices: A systemic literature review and future agenda. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2895–2914.

Paniagua Martín, F., & Rodés Bach, A. (2024). *Marketing Digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.

PARES. (2018). *Invirtiendo en el futuro. Suplemento de construcción de paz para el sector de turismo en Colombia*. Bogotá: Mincit. Obtenido de Invirtiendo en el futuro. Suplemento de

construcción de paz para el sector de turismo en Colombia.:

<https://www.mincit.gov.co/minturismo/eventos-y-publicaciones/publicaciones/guias-turisticas-de-colombia/inviertiendo-en-el-futuro.aspx>

PNUD. (2022). *Informe sobre Desarrollo Humano para Colombia cuaderno 1: Evolución de los últimos 10 años en Desarrollo Humano*. Obtenido de

<https://www.undp.org/es/colombia/publicaciones/informe-desarrollo-humano-colombia-cuaderno-1>

Porras, M. (28 de marzo de 2022). *Tipos de empresas que existen en Colombia*. Recuperado el 27 de abril de 2024, de <https://conemprendimiento.com/guia/tipos-de-empresas-en-colombia/>

Presidencia de la Republica de Colombia. (16 de enero de 2024). *Queremos cambiar las divisas que le entran a Colombia de carbón y petróleo por turismo: presidente Petro*. Obtenido de Prensa:

<https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Queremos-cambiar-las-divisas-que-le-entran-a-Colombia-por-carbon-y-por-petr-240116.aspx>

PwC. (2022). *Creating loyalty in volatile times*. Recuperado el 23 de junio de 2024, de PwC:

<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/customer-loyalty-survey.html>

Ratnayake, S. (febrero de 2024). *Business Intelligence Maturity Model*. Obtenido de Medium:

<https://medium.com/adl-blog/business-intelligence-maturity-model-7e1301829943>

Restrepo Abad, N. (2007). *Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios*.

Medellín: EAFIT.

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., . . . Hofman, M.

(2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9, 1-16.

Sistema B Colombia. (2023). *Reporte de impacto colectivo*. Obtenido de Sistema B Colombia:

https://sistemabcolombia.org/wp-content/uploads/2023/05/Reporte-de-impacto_Empresas-B-en-Colombia.pdf

Stockholm Resilience Centre. (s.f.). *Stockholm University*. Recuperado el 05 de mayo de 2024, de

Planetary Boundaries: <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>

Tan, G. (27 de enero de 2022). *How sustainability can actually improve profitability*. Recuperado el 06 de mayo de 2024, de Forbes:

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2022/07/27/how-sustainability-can-actually-improve-profitability/?sh=5d7e00044ff9>

The Neo Breed Developers' Network. (2023). *The potential of AI in consulting startups: how technology can support and accelerate startup growth and success*. Obtenido de

<https://www.linkedin.com/pulse/potential-ai-consulting-startups-how-technology-can-support>

Transparency International. (s.f.). *Transparencia por Colombia*. Obtenido de

<https://www.transparency.org/en/countries/colombia>

World Travel & Tourism Council, WTTC. . (marzo de 2024). *Navigating the Sustainability Journey*.

The impact of mandatory reporting on travel & tourism.

WTCC. (2022). *Economic Impact Research*. Recuperado el 20 de marzo de 2023, de

<https://wtcc.org/research/economic-impact>

WTCC. (2022). *Economic Impact Research*. Recuperado el 20 de marzo de 2023, de

<https://wtcc.org/research/economic-impact>

Anexo 1. Análisis PESTEL y 5 fuerzas de Porter

Tabla 16. Análisis PESTEL

Factores		Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto
Políticos	Cambios de gobierno y sus programas electorales	<p>1. Elecciones en el 2022 resultan en la elección de Gustavo Petro (Pacto Histórico), primer gobierno de Izquierda en Colombia.</p> <p>2. Las prioridades del gobierno "del cambio" son consolidar la paz, justicia social, justicia ambiental y cambio para las mujeres (Banco Mundial, 2023).</p> <p>Estos cambios pueden causar un incremento en financiación y/o subsidios y un incremento en la demanda por la sostenibilidad social, económica y ambiental. Un gobierno comprometido con estos temas podría causar cambios en la política y las regulaciones, creando una demanda por servicios de consultoría que mejoren sus operaciones para hacerlos más sostenibles, para adaptarse a los estándares sociales y ambientales que promueve e incentiva el gobierno.</p>	3	3	Medio
	Política fiscal	<p>En cuanto a la política fiscal en Colombia, que se ha identificado por la gestión macroeconómica y fiscal prudente, los factores a continuación indican que la alta inflación, la volatilidad en la tasa de cambio y tasas de interés más altas, pueden aumentar los costos y limitar la capacidad de inversión de los clientes en temas sostenibilidad. En especial, las altas variaciones en el sector restaurante y turismo puede afectar la rentabilidad de los clientes y reducir la disposición por invertir en servicios de consultoría de sostenibilidad. En este escenario, E-misión deberá adaptar sus servicios para ayudar a las empresas a gestionar estos desafíos económicos y resaltar los beneficios a largo plazo de la sostenibilidad. En especial, concentrar las soluciones propuestas en soluciones que generen ahorros en el corto y mediano plazo.</p> <p>1. Gestión macroeconómica y fiscal prudente en Colombia</p> <p>2. Régimen de inflación: Según el DANE, en septiembre de 2023 la variación anual del IPC fue 10,99%, es decir, 0,45 puntos porcentuales menor que la reportada en el mismo periodo del año anterior, cuando fue de 11,44% (DANE, 2023).</p>	4	4	Alto

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto
	<p>2.5. Las variaciones en el IPC (sept 2022-sept 2023) para restaurantes y hoteles registró una variación anual de 15,32%, "siendo esta la segunda mayor variación anual" (DANE, 2023). Los servicios en alojamientos de hoteles tuvieron una variación anual de 16,35%.</p> <p>3. Tasa de cambio contra el dólar ha sido volátil en el último año: entre el 1 de enero de 2023 al 8 de octubre 2023, la variación ha sido de -8.81%, con el mínimo valor del COP contra el dólar siendo 3,989.48 el 1 de octubre 2023, el máximo siendo 4,989.58 el 1 de junio de 2023. El promedio fue 4,405.60 (Banco Mundial, 2023).</p> <p>4. El acceso al crédito se volvió más caro por las mayores tasas de interés (Bloomberg en línea, 2023) para controlar la alta inflación</p>			
Pobreza	<p>Colombia es uno de los países con mayores niveles de desigualdad. Las fluctuaciones en la pobreza monetaria y multidimensional son sensibles a shocks económicos como la pandemia COVID-19. Esto puede afectar la estabilidad financiera de los clientes de E-misión, lo que podría influir en su disposición para invertir en proyectos sostenibles a largo plazo.</p> <p>1. 42.5% de la población vive por debajo de la línea de pobreza.</p> <p>2. "La pobreza monetaria y la pobreza monetaria extrema tuvieron un periodo de reducción (2011-2014), otro de estancamiento (2014-2018) y uno de crisis (2018-2021) (PNUD, 2022).</p> <p>3. Pobreza multidimensional: Entre 2011 y 2021, 4,6 millones de personas dejaron de ser pobres multidimensionales (se redujo 36%)</p> <p>3.5. Sin embargo, en 2020 3,6 millones de personas cayeron en situación de pobreza monetaria durante 2020 (PNUD, 2022).</p>	2	3	Bajo
Subsidios del gobierno	<p>Colombia, a diferencia de otros países de renta media o alta no cuenta con una variedad enorme de opciones de financiación. Sin embargo, E-misión puede apalancarse de las oportunidades en oferta:</p> <p>1. "El Fondo Emprender, creado por el Gobierno en 2002, ha beneficiado a más de 5.000 empresas en todo el país. Este es un fondo de capital semilla que financia iniciativas</p>	4	3	Medio

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto
	<p>empresariales" (Moncada, 2022).</p> <p>2. Programa de Transformación Productiva</p> <p>3. Alcaldía de Bogotá tiene un programa "Impulso Local" y apoya a empresas con 3 millones de COP para pequeños emprendimientos</p> <p>4. Fondo Mujer Emprende: Patrimonio derivado de iNNpulsa.</p> <p>5. Programa MiPymes 2023: Las empresas seleccionadas podrán acceder a laboratorios de última tecnología, así como a un diagnóstico y un plan de trabajo para incrementar su capacidad de innovación y productividad. Además, se entregarán 10 vales de financiamiento o comercialización de hasta \$35 millones de pesos.</p> <p>6. Fondo Emprender del SENA: Programa que entrega subsidios a personas residentes de Bogotá que estén interesadas en iniciar un proyecto empresarial y presta asesoría para la formulación de su plan de negocio.</p>			
Guerras y conflictos	<p>Este análisis PESTEL identifica los siguientes conflictos en el contexto actual.</p> <p>1. Acuerdo de Paz (2016) entre el gobierno nacional y las FARC-EP. Genera oportunidades de apertura del país a nuevas empresas dispuestas a pagar por consultorías que mejoren su impacto y sostenibilidad</p> <p>2. Gobierno de Petro y su posición frente a la paz total genera confianza en el fin del conflicto armado, también generando oportunidades de apertura a nuevas empresas que deseen invertir en sostenibilidad</p> <p>3. Invasión de Ucrania por Rusia presenta oportunidades y retos, por ejemplo, el alza de precios de commodities como petróleo, gas, maíz y trigo (Semana, 2022) que afecta los precios de deben pagar los restaurantes y empresas en el sector turismo y su capacidad de invertir en servicios de consultoría como la de E-misión</p>	3	2	Bajo
Nivel de corrupción	<p>Los factores mencionados abajo podrían afectar a una empresa de consultoría sostenible en Bogotá al influir en la demanda de sus servicios, la percepción de riesgo para los clientes y la confianza en el entorno empresarial. Es importante que la empresa esté al tanto de estos factores y trabaje en la construcción de relaciones sólidas con sus clientes, demostrando su</p>	4	3	Medio

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto
	<p>integridad y capacidad para brindar servicios de alta calidad en un entorno desafiante. Además, promover la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial podría ayudar a superar algunos de estos obstáculos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente Petro se encuentra en medio de acusaciones de financiación ilegal de su campaña presidencial (que niega) (Economist Intelligence Unit, s.f.). 2. Según Transparency International, Colombia ocupa el puesto 91 sobre 180 en el ranking en el Índice de Percepción de la Corrupción, con un puntaje de 39 sobre 100 (Transparency International, s.f.). 3. Colombia es de los mayores exportadores de cocaína a nivel mundial. Esto aumenta los niveles de corrupción. 4. Existe una ley Anticorrupción (Ley 1474 de 2011) - sin embargo, Colombia no muestra avances significativos en materia de lucha contra la corrupción (DANE, 2022). 5. Confianza en las instituciones es baja (Kahn & Saavedra, 2021). 			
<p>Conflictos sociales, religiosos, étnicos, laborales y percepción de seguridad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colombia continúa siendo de los países más desiguales del mundo (Banco Mundial, 2023). <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Sin embargo, el índice Gini ha mostrado una reducción, lo que significa que la desigualdad se ha reducido (PNUD, 2022) 2. Persisten barreras de acceso a oportunidades, afectando a ciertos grupos de manera desproporcional (mujeres, grupos étnicos, en ubicaciones específicas) (Banco Mundial, 2023) 3. El 10% más rico del país gana 40% del PIB 4. El 1% de la población controla el 80% de la tierra. 5. En lo corrido del año 2023, han asesinado a 127 líderes sociales y defensores de DDHH en Colombia (Indepaz, 2023). 6. Según la Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana, en el 2022, el 52,9% de la población en Colombia de 15 años y más indicaron sentirse inseguras/os en su ciudad o municipio (DANE, 2022) 	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>Bajo</p>

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto	
Económicos	7. Bogotá es la segunda ciudad con la mayor percepción de inseguridad, después de Cali, con 83,8% de percepción de inseguridad (DANE, 2022)				
	Programa Nacional de Carbono Neutralidad de Colombia	El Programa Nacional de Carbono Neutralidad (PNCN) es uno de los pilares de la Estrategia Colombia Carbono Neutralidad (ECCN) y busca dinamizar, fortalecer y visibilizar la gestión de las emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero) en las organizaciones públicas y privadas, con el propósito de aunar esfuerzos en la construcción de un crecimiento sostenible y bajo en carbono. Para ello, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible brinda orientación en la medición y gestión de emisiones de GEI, promoviendo así, modelos de autogestión de la huella de carbono al interior de las organizaciones. Mediante las sesiones de orientación el programa impulsa las organizaciones públicas y privadas a diferenciarse e integrar la cultura de la sostenibilidad como base de su modelo económico y operativo, implementando acciones	4	4	Alto
	Tasas de empleo	Una tasa de empleo alta en Bogotá generalmente indica una economía en crecimiento y un mayor número de empresas operando. Esto puede aumentar la demanda de servicios de consultoría en sostenibilidad, ya que más empresas pueden estar interesadas en obtener certificados de sostenibilidad para mejorar su imagen y competitividad. La tasa de desempleo para julio de 2023 se ubicó en 9,6% (DANE, 2023)	4	2	Bajo
	Ciclo económico	Durante una desaceleración económica, la demanda de servicios de consultoría en sostenibilidad puede disminuir nuevamente, ya que las empresas pueden reevaluar sus prioridades y reducir gastos. Sin embargo, algunas empresas pueden mantener su compromiso con la sostenibilidad como parte de su estrategia a largo plazo, lo que podría ayudar a la consultoría a mantener cierto nivel de demanda. El Producto Interno Bruto colombiano avanzó un 0,3% anual en el segundo trimestre de este año, una reducción notoria frente al 3% del primer período y en línea con una desaceleración que ha previsto el Banco de la República. (El País, 2023)	4	3	Medio
	PIB	Durante recesiones económicas y disminución del PIB, las empresas tienden a reducir los gastos discrecionales y pueden posponer proyectos de sostenibilidad en un esfuerzo por ahorrar costos. Esto puede dar como resultado una disminución en la demanda de servicios de consultoría. 1. PIB creció en 2022 hasta alcanzar 7,3% (Banco Mundial, 2023)	3	3	Medio

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto
	<p>2. En 2023, la tendencia es de contracción</p> <p>3. Petróleo ha sido el producto de exportación que más ingresos ha generado desde inicios del s.XXI. Su aporte al PIB es alto.</p>			
Impuestos	La empresa de consultoría estará sujeta al impuesto de renta sobre sus utilidades. Un aumento en las tasas impositivas puede reducir los beneficios netos de la empresa, lo que afectaría su capacidad para invertir en crecimiento y contratar personal adicional (Ministerio de Ambiente, 2022). El gobierno colombiano ofrece incentivos fiscales a empresas que adoptan prácticas sostenibles. La empresa de consultoría puede beneficiarse de estos incentivos si cumple con ciertos criterios y puede utilizarlos para atraer clientes interesados en obtener beneficios fiscales al implementar la sostenibilidad.	2	4	Bajo
Inflación	La inflación puede llevar a aumentos en los costos operativos de la empresa, como salarios, alquiler de oficinas, servicios públicos y otros gastos generales. Esto puede reducir los márgenes de ganancia de la empresa a menos que pueda ajustar sus precios de manera efectiva. En septiembre de 2023 la variación mensual del IPC fue 0,54%, la variación año corrido fue 8,01% y la anual 10,99% (DANE, 2023). La inflación puede afectar la demanda de servicios de consultoría en sostenibilidad. Si las empresas están lidiando con mayores costos debido a la inflación, es posible que reduzcan sus gastos discrecionales, incluyendo la inversión en proyectos de sostenibilidad y consultoría.	3	3	Medio
Decisiones económicas de otros gobiernos	Las políticas económicas y fiscales de otros países pueden influir en la inversión extranjera en Colombia. Si otros gobiernos implementan políticas que fomentan la inversión en sostenibilidad, podría aumentar la demanda de servicios de consultoría en sostenibilidad en Colombia a medida que las empresas buscan cumplir con estándares internacionales.	4	2	Bajo
Devaluación y reevaluación de la moneda	Una devaluación puede aumentar los costos de los insumos importados necesarios para la operación de la empresa. Esto incluye equipos, software y materiales relacionados con la consultoría. La empresa podría tener que lidiar con mayores costos de adquisición de estos insumos. El octavo mes del año cerró con un precio de 4.085,33 pesos por dólar, lo que dejó un porcentaje de revalorización de la moneda colombiana de 15,06 % entre enero y agosto	3	4	Medio

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto	
	Déficit gubernamental	<p>(Portafolio, 2023). Una reevaluación puede reducir los costos de los insumos importados, lo que puede mejorar la rentabilidad de la empresa. Esto podría permitir que la empresa ofrezca precios más competitivos a los clientes.</p> <p>Cuando el gobierno enfrenta un déficit presupuestario, es posible que reduzca su inversión en proyectos de sostenibilidad y programas ambientales. Esto puede afectar la demanda de servicios de consultoría en sostenibilidad, ya que las empresas pueden depender de incentivos gubernamentales o regulaciones para impulsar sus iniciativas sostenibles. La reducción de los incentivos y subsidios gubernamentales para proyectos sostenibles puede influir en la capacidad de las empresas para financiar servicios de consultoría en sostenibilidad. Esto podría llevar a una disminución en la demanda de estos servicios. "Se prevé que el déficit del GNC se reduzca a 3,8% del PIB, mientras que el superávit primario sería de 0,6%" (La República, 2023).</p>	2	2	Bajo
	Índice de confianza del consumidor	<p>En junio de 2023, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) incrementó en 8,7 puntos porcentuales (pps) frente al mes de mayo de 2023, alcanzando un balance de -14,1% (La República, 2023). Cuando el índice de confianza del consumidor es bajo, los consumidores pueden ser más sensibles al precio y tienden a reducir los gastos discrecionales. Esto puede afectar la disposición de las empresas a invertir en servicios de consultoría en sostenibilidad, ya que pueden priorizar la reducción de costos sobre las iniciativas de sostenibilidad.</p>	4	4	Alto
	Financiación	<p>La financiación es esencial para establecer la empresa. Se necesitan recursos para crear la infraestructura, adquirir tecnología, contratar personal y establecer operaciones. La disponibilidad de financiación inicial determinará la capacidad de la empresa para iniciar y operar de manera efectiva. El presidente de la Banca de Desarrollo Territorial – Findeter, Ricardo Bonilla González anunció recursos por más de \$64.660 millones para la financiación de proyectos clasificados como verdes o sostenibles (Findeter, 2023).</p>	4	2	Bajo
Sociales	Nivel de educación	<p>Un nivel educativo elevado en la población puede generar una mayor comprensión y demanda de servicios ambientales especializados, aumentando así la necesidad de consultoría en temas ambientales.</p>	3	4	Medio

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto	
	Demografía y Estructura Poblacional	Se evidencia que las nuevas generaciones se encuentran más dispuestos a favorecer o seleccionar aquellas empresas que realizan esfuerzos por mejorar o mitigar su impacto socio ambiental y tienen planes de responsabilidad social. En ese mismo sentido, líderes de las nuevas generaciones han recibido más información sobre temas asociados a la sostenibilidad y en consecuencia se encuentran más dispuestos a proponer cambios y orientaciones hacia una operación más eficiente y con menor impacto al entorno y la sociedad.	4	4	Alto
	Patrones de compra	Cambios en las actitudes hacia la sostenibilidad y la conciencia ambiental pueden influir en la demanda de productos y/o servicios ecoamigables. Una mayor conciencia ambiental puede generar una mayor demanda de asesoramiento en prácticas sostenibles.	4	4	Alto
	Nivel de desarrollo económico	El contexto social y la desigualdad puede influir en la disponibilidad de recursos y la adopción de prácticas ambientales. Es crucial adaptar las estrategias de consultoría considerando estas disparidades económicas.	3	3	Medio
	Factores éticos y Responsabilidad social.	La creciente importancia de la responsabilidad social y la ética empresarial significa que las empresas de consultoría deben demostrar un fuerte compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social para atraer a clientes y proyectos relevantes.	4	3	Medio
	Estilo de vida	Los cambios en los estilos de vida, como la preferencia por productos y servicios ecológicos, pueden aumentar la demanda de consultoría para adaptar estrategias comerciales y productos a estas preferencias.	4	3	Medio
	Influencers y concientización sobre efectos del cambio climático	Mayor conexión con los medios y la facilidad de comunicaciones hacen que las respuestas y enfoques hacia determinado tipo de emprendimientos o esfuerzos pueda tomar relevancia y ser más visibles por parte de actores específicos.	2	3	Bajo
Tecnologías	Machine Learning	La automatización puede mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos. Sin embargo, también puede reemplazar trabajos humanos y requerir nuevas habilidades para los empleados. Esto genera oportunidades y desafíos altos para servicios de consultoría.	5	4	Alto

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto
	<p>1. En el sector de la consultoría la IA ofrece oportunidades para sintetizar información de análisis del mercado, etc (Hughes, 2023).</p> <p>2. Hay una oportunidad para usar chatbots para el servicio al cliente.</p> <p>3. El uso de plataformas como Monday.com ayudan a hacer el trabajo más inteligente</p> <p>4. Hay riesgos de dependencia sobre los algoritmos y la IA</p> <p>5. Hay riesgos ya que la IA avanza más rápido que su regulación. No hay certeza que la tecnología sea 100% sin regulaciones - Aun existe incertidumbre sobre el uso de IA</p> <p>6. "Con su capacidad para automatizar tareas repetitivas, analizar grandes cantidades de datos y proporcionar información valiosa, la IA puede cambiar las reglas del juego para las empresas emergentes que buscan obtener una ventaja competitiva" (The Neo Breed Developers' Network, 2023)</p>			
	<p>Uso TIC Colombia</p> <p>1. En 2021, el 37,9% de los hogares en Colombia poseían un computador, portátil o tablet (DANE, 2022) 2. "en las cabeceras una proporción más alta con el 46,3%, mientras que en los centros poblados y rural disperso la proporción fue de 9,7%." (DANE, 2022)</p> <p>3. En 2021, 60,5% de los hogares en Colombia tenían conexión a internet. (70% en cabeceras, 28,8% en centros poblados y rural disperso)</p> <p>Sin embargo, estas cifras tienen un bajo impacto sobre la creación de empresa, ya que la clientela objetivo se asume tiene un manejo alto de TIC.</p>	1	1	Bajo
Ambientales	<p>El cambio climático ha impulsado la innovación y la creación de nuevas oportunidades de negocio relacionadas con la sostenibilidad, como la energía renovable, la eficiencia energética y la gestión de residuos. La empresa de consultoría puede diversificar sus servicios para atender estas necesidades emergentes.</p> <p>1. Fenómeno de la Niña durante 2023 afectó más de 75.000 personas (Banco Mundial, 2023)</p> <p>2. El 100% de los departamentos y municipios de Colombia presentan algún riesgo por cambio climático (PNUD, 2022)</p>	5	5	Alto

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto
	<p>3. Colombia contribuye menos del 1% de las emisiones GEI mundiales</p> <p>4. En Colombia, las actividades que más emiten CO2 son la ganadería seguido por las actividades de producción de energía (PNUD, 2022)</p> <p>El cambio climático puede cambiar las prioridades empresariales a medida que las empresas buscan ser más respetuosas con el medio ambiente y responder a la demanda de los consumidores por prácticas sostenibles. Esto puede impulsar la necesidad de servicios de consultoría en sostenibilidad.</p>			
Consumo de recursos no renovables	<p>A medida que la preocupación por el consumo de recursos no renovables crece, es más probable que los gobiernos implementen regulaciones ambientales más estrictas. La empresa de consultoría puede ayudar a las empresas a cumplir con estas regulaciones y evitar sanciones.</p> <p>1. Ha habido un realentamiento de emisiones GEI</p> <p>El consumo excesivo de recursos no renovables puede dañar la reputación de una empresa en términos de responsabilidad social empresarial (RSE). La consultoría puede ayudar a las empresas a mejorar su imagen y cumplir con expectativas más estrictas en materia de sostenibilidad.</p>	4	3	Medio
Reciclaje	<p>En Colombia y en otros lugares, existen regulaciones y normativas relacionadas con la gestión de residuos y el reciclaje. Las empresas deben cumplir con estas regulaciones para evitar sanciones y multas. La consultoría en sostenibilidad puede ayudar a las empresas a cumplir con los requisitos normativos en materia de reciclaje - Resolución No. 2184 de 2019 del Ministerio de Ambiente.</p>	3	3	Medio
Contaminación	<p>La contaminación conlleva la implementación de regulaciones y normativas ambientales más estrictas por parte de los gobiernos. Las empresas deben cumplir con estas regulaciones para evitar sanciones y multas. La consultoría en sostenibilidad puede ayudar a las empresas a cumplir con estos requisitos normativos y mitigar riesgos.</p>	3	3	Medio
Políticas medioambientales	<p>Las políticas medioambientales pueden influir en la demanda de servicios de consultoría en sostenibilidad. Cuando se introducen políticas más estrictas relacionadas con la protección del</p>	4	4	Alto

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto
	<p>medio ambiente, las empresas pueden requerir servicios de consultoría para adaptarse a estas regulaciones y mejorar su desempeño ambiental.</p> <p>1. Estrategia 2050 de reducir emisiones de GEI en un 51%</p> <p>2. Colombia tiene un enorme potencial para desarrollar energías renovables (eólica, solar, marea, etc.) (PNUD, 2022)</p> <p>Suelen venir acompañadas de regulaciones y requisitos legales más rigurosos en términos de sostenibilidad. La empresa de consultoría puede ayudar a las empresas a entender y cumplir con estas normativas, evitando sanciones y multas.</p>			
	<p>Riesgos naturales</p> <p>Los riesgos naturales, como inundaciones, deslizamientos de tierra y eventos climáticos extremos, pueden aumentar la conciencia de las empresas sobre la importancia de la resiliencia y la mitigación de riesgos. Como resultado, podría haber una mayor demanda de servicios de consultoría en sostenibilidad para ayudar a las empresas a prepararse y responder a estos riesgos. La consultoría en sostenibilidad puede incluir la evaluación de la vulnerabilidad de una empresa a los riesgos naturales. Las empresas pueden requerir estos servicios para entender mejor sus exposiciones a riesgos y desarrollar estrategias de mitigación.</p>	3	2	Bajo
Legales	<p>Propiedad intelectual</p> <p>Normativas que protegen las creaciones e innovaciones. Ley 23 de 1982 y Ley 603 de 2000 (Propiedad Industrial)</p>	1	5	Bajo
	<p>Protección al Consumidor</p> <p>Leyes que protegen los derechos de los consumidores. Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011)</p>	1	5	Bajo
	<p>Salud y seguridad laboral</p> <p>Leyes que rigen las relaciones laborales y condiciones de trabajo. Código Sustantivo del Trabajo (Ley 1453 de 2011) Leyes que garantizan la seguridad en el ámbito empresarial. Ley 1562 de 2012 (Sistema de Riesgos Laborales)</p>	1	5	Bajo
	<p>Responsabilidad social empresarial</p> <p>Regulaciones sobre prácticas éticas y responsabilidad social. Norma Técnica Colombiana NTC ISO 26000:2010 (Guía sobre Responsabilidad Social)</p>	2	4	Bajo

Factores	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto
Regulaciones sobre Contratos de Seguros	Para la ejecución del objeto de emisión, será necesario contar con ciertos seguros para protegerse contra riesgos financieros y legales. Algunos ejemplos incluyen seguros de responsabilidad civil profesional, seguros de propiedad comercial y seguros de compensación laboral	2	4	Bajo
Artículo 223 de la Ley 1819 de 2016 / actualizado con ley 2294 de 2023 Plan Nacional de desarrollo.	El Fondo para la vida y la biodiversidad y tiene por objeto articular, focalizar y financiar la ejecución de planes, programas y proyectos de índole nacional o territorial, encaminados a la acción y resiliencia climática, la gestión ambiental, la educación y participación ambiental y la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables; y la biodiversidad, así como las finalidades establecidas para el impuesto Nacional al Carbono en el inciso primero del artículo 223 de la Ley 1819 de 2016. Ley 2294 de 2023 POR EL CUAL SE EXPIDE EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022- 2026 "COLOMBIA POTENCIA MUNDIAL DE LA VIDA" de forma general establece consideraciones que afectan diferentes ámbitos entorno a aspectos ambientales para empresas y diferentes involucrados.	4	5	Alto
Licencias y derechos de autor.	Tanto las empresas clientes como la empresa prestadora de servicio está sujeta a la normatividad nacional y deberá respetar, reconocer y pagar en los casos que corresponda para poder acceder al uso de herramientas y tecnologías que requieran ser licenciadas.	3	2	Bajo
Requerimientos de constitución y legales requeridos para la certificación.	Para ser certificada como Empresa B, la empresa debe cumplir con los estándares más altos en temas de sostenibilidad, impacto social, medio ambiente, transparencia y legalidad, Además, las empresas que buscan obtener la certificación deben cumplir con ciertos requisitos mínimos, como llevar más de 12 meses de operaciones, operar en un mercado competitivo y estar dispuestas a cumplir el requerimiento legal de Empresa B.	4	5	Alto
Normatividad Huella de carbono	Existen diversas normas referenciales para el cálculo de la huella de carbono. Entre estas resaltan: NTC-ISO 14064-1 versión 2020 (organizaciones). NTC-ISO 14064-2 versión 2020 (proyectos). NTC-ISO 14067 versión 2021 (productos).	4	5	Alto

Factores		Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto
	Manejo de residuos sólidos y Disposición final.	Decreto 1077 de 2015 ARTÍCULO 2.3.2.1.1.	3	5	Medio

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER:

A continuación, se presentarán las respuestas para cada una de las secciones:

Poder de negociación con los proveedores

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. **Si**
2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. **Si**
3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. **Si**
4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. **Si**
5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. **Si**
6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores. **Si**

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Personal Experto y Capacitado	Existen diferentes disciplinas y áreas del conocimiento que pueden participar como consultores o expertos para cada uno de estos procesos.	Fortaleciendo sus destrezas blandas y duras; Apoyando la gestión del conocimiento y la innovación propendiendo a la prestación de un mejor servicio. Facilitando la adaptación y transito al uso de una metodología propia que sea clara, precisa y concisa, enfocada en el logro de las metas de los clientes.
2	Ofimática	El uso de herramientas ofimáticas puede ser ajustado a las necesidades de cada cliente. Hay diferentes proveedores de licencias, servicios o paquetes. Estos pueden ser obtenidos con diferentes modalidades de contratación o de forma libre.	El uso de herramientas específicas adaptadas a las necesidades de cada cliente y con el apoyo de personal experto resulta en el uso eficiente de los sistemas del cliente, eliminando tiempos de retrabajo y/o ajustes en sus sistemas de manejo de información.

3	Equipos de Oficina	Proveedores, productos y servicios con gran variedad, facilidad de contratación y disponibilidad inmediata	En caso necesario realizar paquetes de negociación que permitan escalabilidad y mitigación de riesgos a través de suministros de alquiler o prestación de servicios y lograr suministros realizados a costo y riesgo de Clientes.
4	Software a medida	Podría ser un factor determinante el uso de software propio o con restricciones por parte del cliente. No obstante, hay formas de facilitar las integraciones e interacciones para el uso de la información. En ese mismo sentido, en virtud de los progresos que represente el servicio prestado podría optarse por ofrecer dentro de la asesoría un aplicativo propio que puede ser diseñado y desplegado con las diferentes herramientas existentes.	Realizar valoraciones de madurez tecnológica y propender por el uso de software necesario, procurando afectar lo menos posible la operación, costos y riesgos para el cliente. En lo posible, realizar conexiones estableciendo API seguras.
5	Analítica de datos	En caso de ser necesario podría incorporarse productos y o servicios para realizar repositorios, cargue y tratamiento de la data del cliente y de la data propia para mejorar la prestación de los servicios.	Estar actualizados y conscientes de los avances en temas de analítica de datos para mejorar costo eficiencia.

Tabla 17. Análisis poder de negociación con los proveedores

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Poder de negociación con los compradores

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. **No**
2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. **Si**
3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. **Si**
4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación. **Si**
5. ¿Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su

empresa? Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. **Si**

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes. **No**

Tabla 18. Análisis poder de negociación con los compradores

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Empresas MiPymes, establecidas en Colombia, de los sectores Restaurantes y Turismo que estén interesadas en sostenibilidad, huella de carbono y certificaciones tipo BCorp.	Es usual que las grandes empresas tengan departamentos o secciones dedicadas al ámbito de la responsabilidad empresarial que tengan planes para medición y acción entorno a su impacto y huella de carbono; pero las empresas micro, pequeñas y medianas no encuentran oferta suficiente que les facilite este camino y que se acomode a sus necesidades. Hay diferentes prestadores que podrían suministrarles servicios, pero usualmente se limitan a contarle al cliente los requerimientos; y no facilitan o acompañan para lograr los resultados esperados.	En virtud del servicio personalizado, adaptado a las necesidades del cliente, se genera un estrecho vínculo entre el cliente y la consultoría. En la medida que el acompañamiento, asesoría y consultoría cumpla con la propuesta de valor se garantiza la fidelización del cliente. En ese mismo sentido, en virtud de la experticia en un ámbito específico, nuestros clientes encontrarán un apoyo que difícilmente lograrían conseguir con otros proveedores.

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Amenaza de Nuevos Competidores

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. **No**

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. **Si**

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. **No**
4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. **Si**
5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. **Si**
6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. **No**
7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. **Si**
8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria. **Si**

Tabla 19. Análisis Amenaza de Nuevos Competidores

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	<p>Competencia en precios: Si el nuevo competidor ofrece servicios de consultoría en sostenibilidad a precios más bajos, podría generar presión en los márgenes de ganancia de la empresa existente. Esto podría requerir un ajuste en nuestros precios o buscar formas de diferenciarse para competir de manera efectiva.</p> <p>Innovación y mejora de servicios: Puede impulsarnos a innovar y mejorar los servicios. Esto podría llevar a la introducción de nuevos servicios, enfoques más efectivos o la adopción de tecnologías más avanzadas en la consultoría en sostenibilidad.</p> <p>Diferenciación y ventajas competitivas: Buscar diferenciarse del nuevo competidor al enfocarnos en áreas especializadas de sostenibilidad, brindar servicios de mayor calidad o destacarnos en términos de experiencia y reputación en el mercado.</p> <p>Segmentación del mercado: Se puede optar por enfocarnos en segmentos de mercado específicos o nichos donde se tenga una ventaja competitiva, atendiendo a clientes con necesidades particulares y diferenciarnos del nuevo competidor.</p>
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	<p>Evaluación de la competencia: Llevar a cabo una evaluación detallada del nuevo competidor para comprender su oferta de servicios, su enfoque, sus puntos fuertes y débiles, y su estrategia de precios.</p> <p>Mejora de la calidad y la innovación: Para mantener su posición en el mercado, los competidores pueden centrarse en mejorar la calidad de sus servicios de consultoría y la innovación en términos de enfoques y soluciones.</p> <p>Diferenciación: Buscar formas de diferenciarse del nuevo competidor, ya sea especializándose en áreas específicas de sostenibilidad, ofreciendo servicios personalizados o desarrollando una reputación sólida en el mercado.</p>

	<p>Reducción de precios: En un esfuerzo por competir con el nuevo participante, algunos competidores optarán por reducir sus precios. Sin embargo, esta estrategia puede afectar sus márgenes de ganancia y la calidad de los servicios.</p> <p>Monitoreo continuo del mercado: Los competidores deben mantenerse atentos a los movimientos del nuevo competidor y a los cambios en el mercado, ajustando sus estrategias según sea necesario a medida que evoluciona la competencia.</p>
<p>3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?</p>	<p>Evaluación del nuevo competidor: Llevar a cabo una evaluación detallada del nuevo competidor. Comprender la oferta de servicios, la experiencia del equipo, la estrategia de precios y la propuesta de valor del competidor.</p> <p>Diferenciación de servicios: Identificación de áreas especializadas donde tenemos experiencia, la incorporación de enfoques innovadores o el énfasis en la calidad y la efectividad de los servicios.</p> <p>Calidad y mejora continua: Seguir mejorando la calidad de nuestros servicios y el enfoque en la innovación. Incorporación de tecnologías más avanzadas, la actualización de metodologías y la capacitación del personal.</p> <p>Mantener la reputación: Seguir construyendo y manteniendo una sólida reputación en el mercado. Las referencias positivas y los casos de éxito son importantes para atraer y retener a los clientes.</p> <p>Monitoreo continuo del mercado: Estar atentos a los movimientos del nuevo competidor y a los cambios en el mercado, ajustando las estrategias según sea necesario a medida que evoluciona la competencia.</p>

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Amenaza de productos sustitutos

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. **Si**
2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. **Si**
3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos. **Si**

Tabla 20. Análisis Amenaza de productos sustitutos

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
---	--	---	---

1	Contratación de Personal Interno	Con una adecuada capacidad financiera, la opción de contar con personal capacitado dentro de la empresa es viable	Enfocarse en la especialización, ofrecer soluciones personalizadas y resultados medibles. Establecer relaciones a largo plazo y proporcionar educación continua sobre sostenibilidad.
2	Software de Gestión de Sostenibilidad	Según el nivel de conocimiento tecnológico, recursos disponibles, entre otros, puede ser una opción viable que no tendría en cuenta el componente humano	El valor estratégico agregado, la adaptabilidad a necesidades específicas y la experiencia humana estará superando las limitaciones de un software de gestión de sostenibilidad.
3	Capacitación Interna	Teniendo disponibilidad de tiempo y recursos para implementar un programa de formación interno, esta opción se podría considerar de parte de la empresa, asegurando que el personal interno le de la importancia suficiente al proceso.	Ofrecer servicios de consultoría que van más allá de la capacitación, enfocada en soluciones prácticas, experiencia especializada y resultados medibles en sostenibilidad.
4	Asociaciones y Redes de empresas	El valor percibido de la cooperación interempresarial en la estrategia de sostenibilidad de la empresa es fundamental. Si no le encuentra valor, no es una opción viable	Demostrar la experiencia, personalización de soluciones y el valor añadido de trabajar directamente con una consultora de sostenibilidad en lugar de depender exclusivamente de asociaciones y redes empresariales.
5	Recursos en Línea y Bibliografía	Si bien se puede tener información base, la falta de conocimiento en la aplicación de las metodologías hace que esta opción no sea viable	Resaltar nuestra consultoría como una fuente de orientación personalizada, experiencia directa y aplicación práctica de soluciones sostenibles, superando la limitación de la información en línea y bibliografía.

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Rivalidad entre los competidores

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. **Si**
2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. **Si**
3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. **Si**
4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. **Si**
5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. **Si**
6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. **Si**
7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. **No**
8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. **Si**
9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente. **Si**

Tabla 21. Análisis Rivalidad entre los competidores

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Caso sostenible Link: https://www.casostenible.com/servicios	Empresa de consultoría de sostenibilidad creada desde 2012. Ofrece servicios de cambio climático, sostenibilidad, de ciclo de vida (economía circular) y análisis de ciclo de vida.	Esta empresa no oferta acompañamiento para ser una empresa B, per se, sin embargo, tiene una gran experiencia y más de 100 clientes, incluyendo el Ministerio de Ambiente, ENEL, Amarillo, giz, la Universidad de los Andes, entre otras.	Diferenciación y experticia: Ofrecer explícitamente el servicio de acompañamiento para ser empresa B y medición de huella de carbono.
2	Anthesis Lavola Link: https://www.anthesis.com	Ofrecen servicios de reducción y compensación de emisiones de CO2.	Son una empresa internacional con más de 40 años de experiencia.	Alianzas Estratégicas: Colaborar con otras empresas puede ser una respuesta a la competencia. Estas alianzas pueden

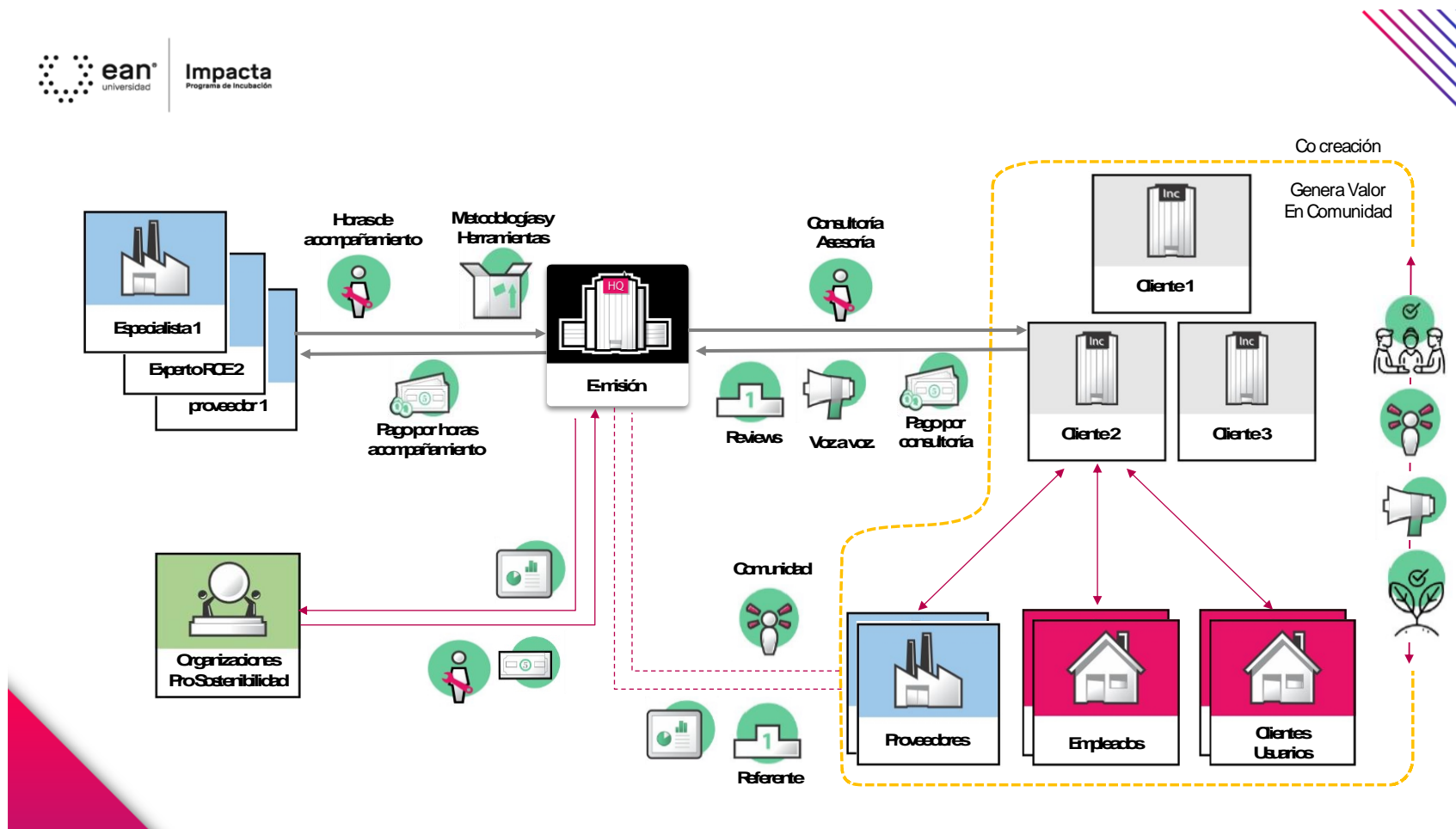
	thesisgroup.com/es/sedes/colombia/	Además de otros (ver página).	Sus clientes incluyen el Ayuntamiento de Madrid, ISDIN, entre otras grandes marcas.	proporcionar acceso a nuevos mercados, tecnologías o recursos.
3	Sentido Verde Link: https://www.sentidoverde.com	Ofrecen servicios de acompañamiento para aplicar a ser empresa B de manera explícita. Ofrece otros servicios (ej. Asesoría legal)	Son una empresa colombiana con una gran variedad de clientes de alto perfil (WeWork, El Espectador, Argos, Finagro, DELL EMC, etc).	
4	Auren: Link: https://auren.com/co/servicios/consultoria/sostenibilidad-y-responsabilidad-social/	Ofrece servicios de medición de huella de CO2. También ofrece consultoría y asesoramiento para diferentes certificaciones y estándares ambientales. Sin embargo, la sostenibilidad no es el enfoque principal, es un servicio más en la cartera.	Empresa internacional de múltiples disciplinas con 60 oficinas en 11 países y más de 2.000 empleados.	Atención al Cliente: Mejorar la atención al cliente y la satisfacción para retener a los clientes actuales y atraer nuevos. Al ser una empresa internacional, puede que no comprendan el contexto nacional. Una buena estrategia de servicio y atención al cliente adaptado al contexto nacional puede ser una estrategia acertada.
5	Sumar Link: https://www.sumar.com.co/home	Son una consultora compuesta por dos directores senior y una red de consultores aliados en diversos temas que tienen relación con la responsabilidad social y con nuestra oferta de valor.	Entre sus líneas de trabajo no incluye acompañamiento para aplicar a la certificación B Corp ni medición de huella de carbono. Este es el competidor que menos amenaza de los ocho identificados, según la información que está disponible.	Hay una oportunidad para alianzas estratégicas ya que está en el corazón de su modelo. Estrategias de Marketing y Publicidad: Aumentar el gasto en marketing y publicidad para promocionar los productos y servicios de la empresa y destacar sus ventajas competitivas. La página web y redes de esta empresa competidora es deficiente y poco atractiva.

6	<p>PWC Sostenibilidad y Cambio Climático</p> <p>Link: https://www.pwc.com/co/es/nuestros-servicios/consultoria/sostenibilidad-cambio-climatico.html</p>	<p>PWC ofrece servicios de cálculo de huella de carbono.</p>	<p>Es el competidor más grande. Tiene una reputación incomparable a nivel nacional e internacional, con más de 70 años de experiencia, presencia en 155 países y 1.900 colaboradores en Colombia solo.</p>	<p>Diferenciación y experticia: Ofrecer explícitamente el servicio de acompañamiento para ser empresa B y medición de huella de carbono.</p> <p>Estrategias de Marketing y Publicidad: Aumentar el gasto en marketing y publicidad para promocionar los productos y servicios de la empresa y destacar sus ventajas competitivas.</p> <p>Precio competitivo para atraer a clientes por un precio menor.</p>
7	<p>CO2 Cero</p> <p>Link: https://co2cero.co/consultoria-en-sostenibilidad/</p>	<p>Ofrecen servicios de medición de huella de CO2 y acompañamiento para certificados de sostenibilidad.</p>	<p>Tienen presencia en casi toda Colombia.</p> <p>Tienen un medidor de huella de carbono en la página web.</p>	<p>Alianzas Estratégicas: Colaborar con otras empresas puede ser una respuesta a la competencia. Estas alianzas pueden proporcionar acceso a nuevos mercados, tecnologías o recursos.</p>
8	<p>CANVAS</p> <p>Link: https://www.canvasconsultores.com/servicios/modelo-bcorp/</p>	<p>Ofrecen explícitamente el servicio de acompañamiento para ser empresa B y tienen un amplio portafolio de servicios.</p> <p>Además, son una empresa Certificada B.</p>	<p>454.155 euros de ingresos totales a nivel mundial (aumento de 10,5% respecto a 2021)</p>	<p>Alianzas Estratégicas: Colaborar con otras empresas puede ser una respuesta a la competencia. Estas alianzas pueden proporcionar acceso a nuevos mercados, tecnologías o recursos.</p> <p>Precios competitivos</p>

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Anexo 2. System mapping y canva sostenible – E-misión

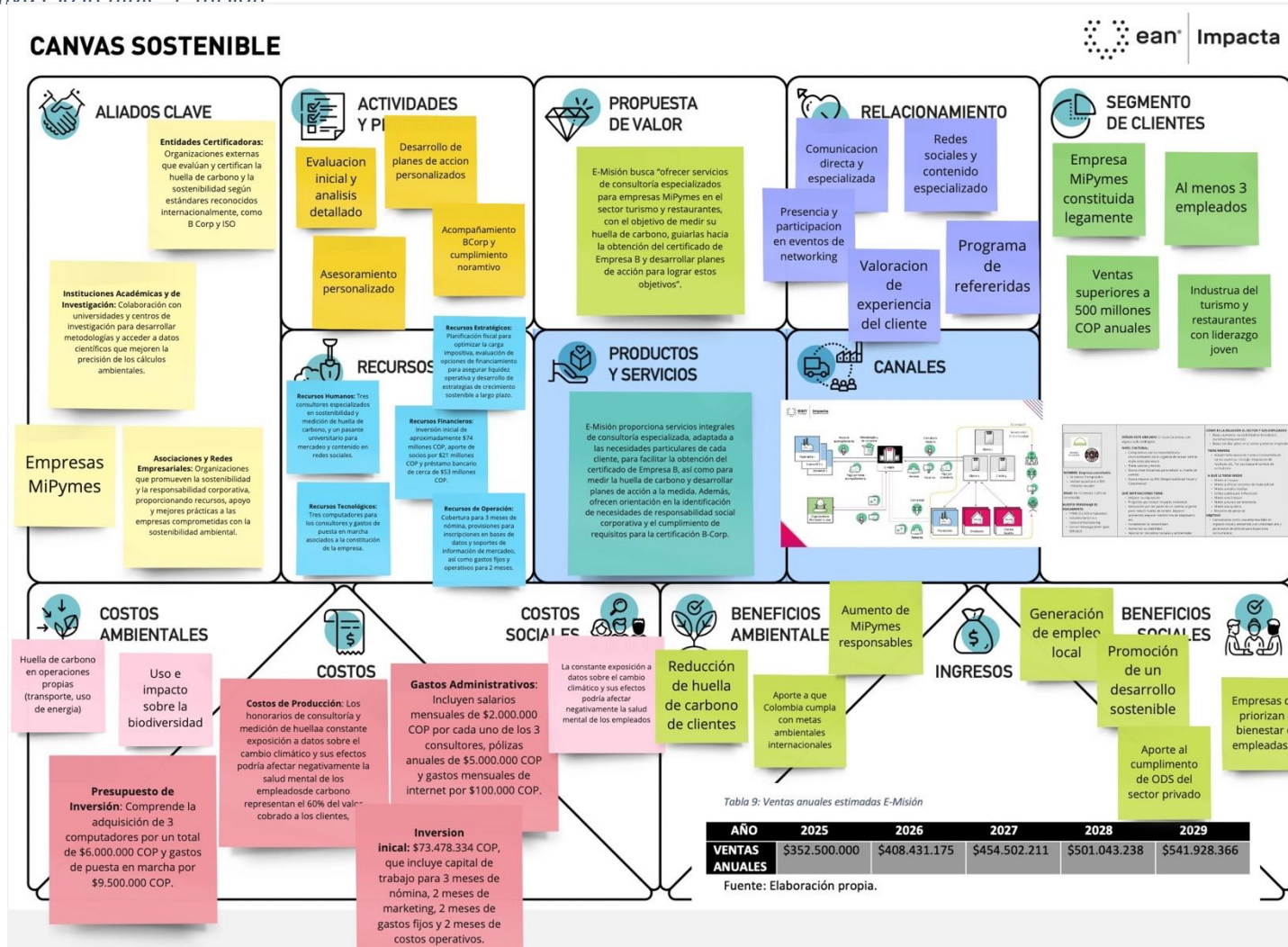
Figura 36: System mapping- E-misión



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Anexo 3. Canva sostenible – E-misión

Figura 37: Canvas sostenible -E-misión



Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024). (utilizando template Canva Sostenible, EAN)

Anexo 4. Simulador Financiero – E-misión

A continuación, se presentan extractos del simulador financiero incluyendo los estimados y supuestos para el emprendimiento de E-misión.

Realizado en la plantilla [SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 abril 2020.xlsx](#) (Giraldo, 2020)

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				ANO BASE
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	ANO:	2026	2027	2028	2029	2025
1 CONSULTORIA HUELLA CARBONO	14,00	\$ 7.500.000,00	\$ 105.000.000	30%	6,3%	4,0%	4,0%	4,0%	2025
2 SEGUIMIENTO MES HUELLA CARBONO	50,00	\$ 1.500.000,00	\$ 75.000.000	21%	6,3%	4,0%	4,0%	4,0%	
3 CONSULTORIA CERTIFICACION	12,00	\$ 9.000.000,00	\$ 108.000.000	31%	6,3%	4,0%	4,0%	4,0%	
4 SEGUIMIENTO MES CERTIFICACION	43,00	\$ 1.500.000,00	\$ 64.500.000	18%	6,3%	4,0%	4,0%	4,0%	
5	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%	
6	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%	
7	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%	
8	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%	
9	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%	
10	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%	
TOTAL			\$ 352.500.000	100%					

ANO	2026	2027	2028	2029
INFLACION	9,0%	7,0%	6,0%	4,0%
IPF	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%

TASA IMPTO RENTA	34,0%
------------------	-------

VOLVER AL MENÚ

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1 CONSULTORIA HUELLA CARBONO	14	\$ 4.500.000,00	\$ 63.000.000	32%
2 SEGUIMIENTO MES HUELLA CARBONO	50	\$ 750.000,00	\$ 37.500.000	19%
3 CONSULTORIA CERTIFICACION	12	\$ 5.400.000,00	\$ 64.800.000	33%
4 SEGUIMIENTO MES CERTIFICACION	43	\$ 750.000,00	\$ 32.250.000	16%
5	0	\$ -	\$ -	0%
6	0	\$ -	\$ -	0%
7	0	\$ -	\$ -	0%
8	0	\$ -	\$ -	0%
9	0	\$ -	\$ -	0%
10	0	\$ -	\$ -	0%
TOTAL			\$ 197.550.000	100%

PROYECCIONES					
ANO	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS ANUALES	\$ 352.500.000,0	\$ 408.431.175,0	\$ 454.502.211,5	\$ 501.043.238,0	\$ 541.928.366,2
COSTOS ANUALES	\$ 197.550.000	\$ 220.495.433	\$ 240.781.012	\$ 262.932.865	\$ 287.122.689
MARGEN OPERATIVO	\$ 154.950.000,0	\$ 187.935.742,5	\$ 213.721.199,3	\$ 238.110.372,6	\$ 254.805.677,2

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ 6.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 3.500.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 9.500.000,00

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORIA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERAN INCURRRIR PARA LA OPERACION DEL NEGOCIO

NÓMINAS:

	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ -
VENTAS:	\$ -
PRODUCCION/SERVICIO:	\$ 99.720.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 99.720.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 31.440.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2026	\$ 34.269.600,00
2027	\$ 36.668.472,00
2028	\$ 38.868.580,32
2029	\$ 40.423.323,53

GASTOS FIJOS:

	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ -
SERVICIOS PUBLICOS:	\$ -
TELEFONIA CELULAR:	\$ -
INTERNET:	\$ 1.200.000,00
PAPELERIA:	\$ -
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ -
polizas de seguro	\$ 5.000.000,00
Outsourcing	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 6.200.000,00

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo,
Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV
Univerisidad -EAN.
contacto: dmreyes@ean.edu.co

INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION

TOTAL INVERSIONES	\$ 9.500.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	21,00%		AÑOS DE CRÉDITO	4		
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRESTAMO					
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	2,0	\$ 32.925.000,00	2025	\$ 53.145.000	\$ 11.160.450	\$ 9.759.146	\$ 20.919.596	\$ 43.385.854
NOMINAS	3,0	\$ 24.930.000,00	2026	\$ 43.385.854	\$ 9.111.029	\$ 11.808.566	\$ 20.919.596	\$ 31.577.288
MARKETING MIX	2,0	\$ 5.240.000,00	2027	\$ 31.577.288	\$ 6.631.230	\$ 14.288.365	\$ 20.919.596	\$ 17.288.922
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 1.550.000,00	2028	\$ 17.288.922	\$ 3.630.674	\$ 17.288.922	\$ 20.919.596	\$ -
TOTAL		\$ 64.645.000,00	2029	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSION		\$ 74.145.000,00	VOLVER AL MENÚ					
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 21.000.000,00						
PRESTAMO A SOLICITAR		\$ 53.145.000,00						

Desarrollado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo.
Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Univer:
-EAN.
contacto: dmreyes@ean.edu.co

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS PROYECTADOS

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.


		ESTADO DE RESULTADOS				
		2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$	352.500.000,0	\$ 408.431.175,0	\$ 454.502.211,5	\$ 501.043.238,0	\$ 541.928.366,2
COSTO VENTAS	\$	197.550.000,0	\$ 220.495.432,5	\$ 240.781.012,3	\$ 262.932.865,4	\$ 287.122.689,0
UTILIDAD BRUTA	\$	154.950.000,0	\$ 187.935.742,5	\$ 213.721.199,3	\$ 238.110.372,6	\$ 254.805.677,2
GASTOS ADTIVOS Y V	\$	99.720.000,0	\$ 108.694.800,0	\$ 116.303.436,0	\$ 123.281.642,2	\$ 128.212.907,8
GASTOS FIJOS DEL PE	\$	6.200.000,0	\$ 6.758.000,0	\$ 7.231.060,0	\$ 7.664.923,6	\$ 7.971.520,5
OTROS GASTOS	\$	31.440.000,0	\$ 34.269.600,0	\$ 36.668.472,0	\$ 38.868.580,3	\$ 40.423.323,5
DEPRECIACIÓN	\$	1.900.000,0	\$ 1.900.000,0	\$ 1.900.000,0	\$ 1.900.000,0	\$ 1.900.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$	15.690.000,0	\$ 36.313.342,5	\$ 51.618.231,3	\$ 66.395.226,5	\$ 76.297.925,3
GASTOS FINANCIEROS	\$	11.160.450,0	\$ 9.111.029,4	\$ 6.631.230,4	\$ 3.630.673,7	\$ -
UTILIDAD ANTES DE I	\$	4.529.550,0	\$ 27.202.313,1	\$ 44.987.000,8	\$ 62.764.552,8	\$ 76.297.925,3
IMPUESTOS	\$	1.540.047,0	\$ 9.248.786,5	\$ 15.295.580,3	\$ 21.339.948,0	\$ 25.941.294,6
UTILIDAD NETA	\$	2.989.503,0	\$ 17.953.526,7	\$ 29.691.420,6	\$ 41.424.604,9	\$ 50.356.630,7

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS PROYECTADOS						
BALANCE						
ANO 0	2025	2026	2027	2028	2029	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 64.645.000,00	\$ 61.315.404,14	\$ 74.079.600,78	\$ 79.475.923,04	\$ 81.864.552,84	\$ 97.297.925,26
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 1.900.000,00	\$ 3.800.000,00	\$ 5.700.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 9.500.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 9.500.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ 5.700.000,00	\$ 3.800.000,00	\$ 1.900.000,00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 74.145.000,00	\$ 68.915.404,14	\$ 79.779.600,78	\$ 83.275.923,04	\$ 83.764.552,84	\$ 97.297.925,26
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 1.540.047,0	\$ 9.248.786,5	\$ 15.295.580,3	\$ 21.339.948,0	\$ 25.941.294,6
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 1.540.047,0	\$ 9.248.786,5	\$ 15.295.580,3	\$ 21.339.948,0	\$ 25.941.294,6
Obligaciones Financieras	\$ 53.145.000,00	\$ 43.385.854,14	\$ 31.577.287,65	\$ 17.288.922,20	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ 53.145.000,00	\$ 44.925.901,14	\$ 40.826.074,12	\$ 32.584.502,48	\$ 21.339.947,97	\$ 25.941.294,59
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 2.989.503,0	\$ 17.953.526,7	\$ 29.691.420,6	\$ 41.424.604,9	\$ 50.356.630,7
TOTAL PATRIMONIO	\$ 21.000.000,00	\$ 23.989.503,00	\$ 38.953.526,67	\$ 50.691.420,56	\$ 62.424.604,87	\$ 71.356.630,67
TOTAL PAS + PAT	\$ 74.145.000,00	\$ 68.915.404,14	\$ 79.779.600,78	\$ 83.275.923,04	\$ 83.764.552,84	\$ 97.297.925,26
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS PROYECTADOS						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
ANO o	2025	2026	2027	2028	2029	
Activos Corrientes	\$ 64.645.000	\$ 61.315.404	\$ 74.079.601	\$ 79.475.923	\$ 81.864.553	\$ 97.297.925
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 1.540.047	\$ 9.248.786	\$ 15.295.580	\$ 21.339.948	\$ 25.941.295
KTNO	\$ 64.645.000	\$ 59.775.357	\$ 64.830.814	\$ 64.180.343	\$ 60.524.605	\$ 71.356.631
Activo Fijo Neto	\$ 9.500.000	\$ 7.600.000	\$ 5.700.000	\$ 3.800.000	\$ 1.900.000	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.900.000	\$ 3.800.000	\$ 5.700.000	\$ 7.600.000	\$ 9.500.000
Activo Fijo Bruto	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 74.145.000	\$ 67.375.357	\$ 70.530.814	\$ 67.980.343	\$ 62.424.605	\$ 71.356.631
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 15.690.000,0	\$ 36.313.342,5	\$ 51.618.231,3	\$ 66.395.226,5	\$ 76.297.925,3	
Impuestos	\$ 5.334.600,0	\$ 12.346.536,5	\$ 17.550.198,6	\$ 22.574.377,0	\$ 25.941.294,6	
NOPLAT	\$ 10.355.400,0	\$ 23.966.806,1	\$ 34.068.032,6	\$ 43.820.849,5	\$ 50.356.630,7	
Inversión Neta	\$ 6.769.642,9	\$ -3.155.457,2	\$ 2.550.471,6	\$ 5.555.737,9	\$ -8.932.025,8	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 17.125.043	\$ 20.811.349	\$ 36.618.504	\$ 49.376.587	\$ 41.424.605	

Anexo 5. Base de datos dinámica Empresas Camara de Comercio de Bogotá.

Archivo: bddinamica_empresarial_(11-06-2024).xlsx



Base de datos: Dinámica empresarial

Sistema de Información
BD Establecimientos mensual
Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá
Unidades: Cantidad de establecimientos
Periodo de actualización: mensual. **Periodo cifras:** mensual.
Fecha de actualización: 11 de junio 2024

Periodo	Mes	Localidad	Gran rama	Codigo CIU a 4 digitos	Numero de establecimientos vigentes
2024		5 Antonio Nariño	Agropecuaria y minera	0111	1
2024		5 Antonio Nariño	Agropecuaria y minera	0145	2
2024		5 Antonio Nariño	Agropecuaria y minera	0322	4
2024		5 Antonio Nariño	Comercio	4511	12
2024		5 Antonio Nariño	Comercio	4512	19
2024		5 Antonio Nariño	Comercio	4520	175
2024		5 Antonio Nariño	Comercio	4530	166
2024		5 Antonio Nariño	Comercio	4541	139
2024		5 Antonio Nariño	Comercio	4542	49
2024		5 Antonio Nariño	Comercio	4620	11
2024		5 Antonio Nariño	Comercio	4631	3

Extraído en junio de 2024 de la página del (Observatorio de desarrollo económico. Alcaldía de Bogotá., 2024)

Anexo 5. Resultado y análisis entrevistas

Tabla 22. Análisis de entrevistas

Supuestos originales		Revisión con entrevistas
1. Motivación hacia la acción sostenible:	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas cliente están fuertemente motivadas por la urgencia de abordar la triple crisis planetaria (contaminación, cambio climático y pérdida de biodiversidad). Están dispuestas a aumentar los beneficios sociales y ambientales en sus acciones, reduciendo su huella ambiental y su impacto en el medio ambiente, así como en sus empleados y clientes. La rentabilidad es su máxima prioridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas cliente no necesariamente están fuertemente motivadas por la urgencia de abordar la triple crisis planetaria; sin embargo, si tienen interés en el tema. Por el momento, no consideran que realizar múltiples acciones que aumenten los beneficios sociales y ambientales pueda mejorar su reputación y atracción de nuevos clientes. La rentabilidad no es necesariamente la máxima prioridad. La mayoría de las empresas entrevistadas que ya cuentan con el certificado dijeron que la rentabilidad no es una prioridad. En algunos casos, las empresas están dispuestas a disminuir la rentabilidad en el corto y mediano plazo, apoyando proyectos sociales. Adicionalmente, hubo conciencia que, en el largo plazo, la retención de empleados y los ahorros generados por la economía circular genera ahorros reales, y por ende una rentabilidad.
2. Conciencia de los desafíos climáticos:	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas cliente son conscientes de que operan en un planeta afectado cada vez más por los cambios climáticos, lo que puede afectar su ecosistema operativo. Comprenden que la competitividad se verá influenciada por su capacidad de reaccionar ante estos cambios y su voluntad de actuar. 	<p>Esta sección no tuvo cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> Las empresas cliente son conscientes de que operan en un planeta afectado cada vez más por los cambios climáticos, lo que puede afectar su ecosistema operativo. Comprenden que la competitividad se verá influenciada por su capacidad de reaccionar ante estos cambios y su voluntad de actuar.
3. Importancia de las redes sociales y la confianza del consumidor:	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas se encuentran en Colombia, especialmente en Bogotá, y reconocen que las redes sociales y las influencias son esenciales para crear visibilidad y generar confianza con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas se encuentran en Colombia, especialmente en Bogotá, y reconocen que las redes sociales y las influencias son esenciales para crear visibilidad. El uso de las redes sociales no necesariamente genera confianza con los clientes. Se siguen basando en la voz a voz de conocidos o reconocimiento en medios.

	<ul style="list-style-type: none"> Se asume que los consumidores en Colombia prefieren productos, experiencias y servicios responsables con el medio ambiente y la sociedad. Se cree que los consumidores tienen la capacidad de castigar o recompensar a las empresas en función de sus prácticas comerciales responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> Las nuevas generaciones prefieren productos, experiencias y servicios responsables con el medio ambiente y la sociedad; sin embargo, hay un gran porcentaje de consumidores que son indiferentes a esto. Los usuarios de los clientes potenciales aparentemente no están tan preocupados por las acciones que realicen las empresas relacionadas con medio ambiente o sociales. En el caso de un hotel con certificado B en Cartagena, no fue inmensamente evidente el incremento de usuarios y clientes por el certificado.
4. Marco legal y regulaciones:	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas operan en un entorno legal donde la legislación se alinea progresivamente con la acción contra el cambio climático. Por ejemplo, la meta nacional de reducir las emisiones de CO₂ en un 51% afecta la regulación de las industrias prioritarias. 	<ul style="list-style-type: none"> En Colombia, no existe un apoyo significativo para las empresas que implementan acciones con beneficios sociales y ambientales. No tienen este incentivo. Una persona entrevistada mencionó que la alcaldía local no fue un apoyo.
5. Liderazgo joven y enfoque en la innovación:	<ul style="list-style-type: none"> Se asume que las empresas prioritarias tienen un liderazgo joven, como la Generación Millennial. Están activamente comprometidas en mejorar su visibilidad, reputación y presencia en redes sociales e Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de las empresas que están incluyendo los pilares de la sostenibilidad en sus empresas, tienen un liderazgo joven, como la Generación Millennial. Además, la mayoría de entrevistadas son mujeres, en representación de las empresas. Están activamente comprometidas en mejorar su visibilidad, reputación y presencia en redes sociales e Internet.
6. Sensibilidad a la necesidad de innovar:	Se espera que las empresas cliente de servicios de consultoría sean sensibles a la necesidad de innovar debido al temor al fracaso, la quiebra o la crítica negativa.	Esta sección no tuvo cambios <ul style="list-style-type: none"> Se espera que las empresas cliente de servicios de consultoría sean sensibles a la necesidad de innovar debido al temor al fracaso, la quiebra o la crítica negativa.
7. Objetivos y resultados deseados:	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas tienen un fuerte deseo de convertirse en tendencia, con una alta visibilidad en redes sociales y un alto volumen de ventas. Además, buscan ofrecer servicios y productos de excelente calidad y tienen la capacidad de retener a sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas tienen un fuerte deseo de convertirse en tendencia, con una alta visibilidad en redes sociales y un alto volumen de ventas. Además, buscan ofrecer servicios y productos de excelente calidad y tienen la capacidad de retener a sus empleados.

		<ul style="list-style-type: none"> También, están incluyendo en sus prioridades, algunas acciones a favor del medio ambiente y causas sociales.
--	--	--

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Tabla 23. Resumen hallazgos en las entrevistas

Entrevistada	Empresa	Cargo	Resumen	Categorías	Hallazgos principales
Jenny Teasdale	Blue Apple Beach	Jefe Sostenibilidad	Hace parte de las empresas B de Colombia. Es un hotel en Isla Tierra Bomba en el Dept. Bolivar.	Turismo	<ul style="list-style-type: none"> La pandemia fue la mejor oportunidad para certificarse dada la disponibilidad de tiempo. Muchas de las empresas interesadas ya hacen las acciones para obtener puntaje alto. Sin embargo, no tienen las herramientas para medirlo efectiva y eficientemente. Las empresas en el gremio seleccionado trabajan con proveedores. Es un desafío enorme evaluar a, por ejemplo, 300 proveedores cuando la mayoría son empresas pequeñas. B-Corp no proporcionó beneficios financieros directos. Las elecciones éticas pueden ser más costosas, pero algunas prácticas ahorraron dinero. Ejemplo: Los esfuerzos de reciclaje ahorraron 40 millones de COP al año El gobierno local de Cartagena no ofreció ayuda desde esta experiencia específica.
Lynn Mackeonis	The Considerate Group	Senior Manager	Consultora para que empresas obtengan Certificado B	Turismo y eventos	<ul style="list-style-type: none"> La manera en que esta organizada la información en la pagina de empresa B es confusa. El tiempo estimado para revisar la aplicación de desde B Lab es aprox. seis meses. La estrategia que implemento la entrevistada fue poner “sí” a las “mangos bajos” que seria fácil incrementar el puntaje, aunque esto no fuera cierto en ese momento. Aprovechando que el proceso de revisión tarda 6 meses, es tiempo suficiente para aplicar planes de acción los procesos.

Verónica Restrepo	Superricas	Profesional en Igualdad de Género, Diversidad e Inclusión	Empresa Superricas es una empresa grande con más de 1,000 empleados. Tiene departamento de sostenibilidad y se esta preparando para aplicar al certificado B en el largo plazo.	Pasabocas	<ul style="list-style-type: none"> • Hay oportunidades en la certificación B para mejorar la situación de las mujeres, quienes representan la mayoría de las personas empleadas. • Hay oportunidades con el certificado B corp para reterner empleados. La rotación de talento genera gastos evitables.
Juliana Gomez	Hotel Vilar America	Gerente			<ul style="list-style-type: none"> • Un desafío común de las empresas con certificado B es que no existe un mecanismo centralizado para hacer mediciones y reportes. • Se destacó que las empresas B-Corp pueden obtener ventajas, como tasas especiales de bancos. Por ejemplo, en Colombia Juan Valdez, les da precios favorables a las otras empresas B, lo cual genera beneficios dentro del “club de las B”.
Denise Hakim	Hakim Pastry	Dueña	Empresa con 10 años en el mercado bogotano de pastelería y postres	Restaurante	Optarían por sacrificar parte de su rentabilidad al apoyar causas sociales

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).

Tabla 24. Resumen entrevistas con roles claves en la industria

Q	Rol	Responsabilidad	¿Quién?	Enfoque	Ideas clave/Aportes
1	Aliado clave	proveedor, socio, distribuidor, costos	Jenny Teasdale, Blue Apple Beach, jefa de Sostenibilidad	Viabilidad del mapeo del sistema desde la perspectiva de la aliada clave. Valor agregado para aliados clave.	Después de enseñarle a Jenny, gerente de sostenibilidad de Blue Apple Beach en Cartagena, nos comentó que veía el modelo de System Mapping “super bien”. Sin embargo, puso en evidencia que podría ser un riesgo tener especialistas a los cuales se pagaría por las herramientas y las metodologías. Explicó que desde su experiencia es mejor generar las metodologías “in-house”, para evitar conflictos y conflictos de interés. En cuanto a ¿cómo ve el valor y el potencial de una startup enfocado en la medición de huella de carbono y certificaciones sostenibles, como la que estamos discutiendo? Comentó que es “ahora el momento perfecto” para montar una startup como la que propone E-Misión. En una conferencia reciente a la que fue con COTELCO, comentó que el tema mas importante fue la sostenibilidad y reducir la huella de carbono en el sector hoteles y restaurantes. Alertó/recomendó a E-misión iniciar a ofrecer servicios “piloto” o servicios con costos especiales ahora antes de que inicie “la competencia agresiva”, para aprender y generar reputación. Adicionalmente, comentó que una ventaja específica o el valor agregado más grande del portafolio de servicios (en el contexto de empresas B) sería ofrecer una herramienta o asesoramiento para entender a los proveedores. Aquí hay una oportunidad grande en el contexto de los hoteles y restaurantes.
2	Empresarios	Validar el concepto del negocios, potencial y visión emprendedora, costos y modelo de ingreso	Daniela, Sentido Verde	Visión de empresario de una consultora de sostenibilidad	La relevancia de la sostenibilidad empresarial, particularmente en relación con la medición de huella de carbono y certificaciones ambientales, se considera de gran importancia en la actualidad. La experiencia y la especialización en sostenibilidad son aspectos valiosos para las empresas que prestan estos servicios. La transparencia, la comunicación y la confianza son factores clave para una colaboración exitosa entre empresas y proveedores.

Q	Rol	Responsabilidad	¿Quién?	Enfoque	Ideas clave/Aportes
					<p>Uno de los desafíos comunes en el sector de la sostenibilidad es el presupuestal, ya que algunas empresas buscan servicios más económicos.</p> <p>La tendencia en sostenibilidad incluye el enfoque en sistemas de valor compartido y sostenibilidad consciente, más allá de incentivos tributarios.</p> <p>La colaboración con empresas más pequeñas puede ser beneficiosa, especialmente si pueden aportar tecnología, inteligencia artificial, y otras tendencias para mejorar la ejecución de planes de sostenibilidad.</p> <p>La personalización de servicios en lugar de la estandarización es una estrategia utilizada por algunas empresas para ofrecer servicios de sostenibilidad más efectivos.</p> <p>La tecnología y la innovación son tendencias clave en el ámbito de la sostenibilidad, y se recomienda aprovechar estas tendencias para mejorar la recopilación y el análisis de datos relacionados con la sostenibilidad.</p>
			Jose Z Reyes, AZ Energy, co-fundador	Demanda por los servicios en mercado actual	<p>Puntos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feedback sobre el Modelo de Negocio: Se ofrece valioso feedback por parte del empresario con experiencia en consultoría. Se destaca la importancia de definir claramente los productos y servicios que la startup ofrece. Se aconseja evitar ambigüedades y enfocarse en productos y servicios específicos en lugar de ofrecer consultorías genéricas por horas. • Concentración Inicial en el Sector de Hoteles y Restaurantes: Se destaca que la startup se concentra en este sector inicialmente debido a la experiencia previa y el interés observado en la certificación B-Corp en esta área. • Demanda y Desafíos del Mercado: Se discute la existencia de una creciente demanda en el mercado para servicios de consultoría en sostenibilidad. Se señala la necesidad de abordar desafíos como la falta de regulación, estándares ambiguos y el riesgo de

Q	Rol	Responsabilidad	¿Quién?	Enfoque	Ideas clave/Aportes
					<p>"greenwashing" en informes de sostenibilidad y bonos de carbono.</p> <p>Recomendaciones Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de Productos y Servicios Claros: Se aconseja definir claramente los productos y servicios ofrecidos por la startup. Se recomienda identificar metodologías, certificaciones y herramientas existentes en lugar de intentar crear todo desde cero. Asimismo, se sugiere especificar los tipos de clientes a abordar. Enfoque y Segmentación de Clientes: Se recomienda enfocarse en un segmento inicial de clientes que sea más fácil, evidente, con capacidad de pago y con un claro valor agregado. Se destaca la importancia de mostrar cómo los servicios ofrecidos pueden beneficiar a los clientes, ya sea en términos de responsabilidad social o beneficio tangible para el negocio. Evitar "Greenwashing" y Enfocarse en la Resiliencia: Se advierte sobre el riesgo de "greenwashing" en informes de sostenibilidad y bonos de carbono, señalando la importancia de evitar prácticas engañosas. Además, se destaca la necesidad de ser resiliente a crisis y de contar con fuentes de financiamiento sólidas.
1	Experto en Sostenibilidad	Validar aplicación de conceptos de sostenibilidad	Elizabeth León	Aplicación de servicios de consultoría	<p>Huella de Carbono - Se destaca la importancia de tener una metodología de medición estandarizada y validada, preferiblemente siguiendo normas ISO. Además, la experiencia y el conocimiento del equipo son fundamentales para generar confianza en los resultados.</p> <p>Los desafíos incluyen la transición hacia energías menos contaminantes y la necesidad de comprender y cambiar los procesos que generan emisiones de carbono.</p> <p>Se destaca que la medición de la huella de carbono es crítica debido a la urgencia de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. La sostenibilidad es esencial para la competitividad de las empresas en un</p>

Q	Rol	Responsabilidad	¿Quién?	Enfoque	Ideas clave/Aportes
					<p>mercado global y debe impactar positivamente al medio ambiente y la sociedad.</p> <p>Certificaciones de Sostenibilidad - Además de la experiencia, se enfatiza la necesidad de que la empresa se involucre profundamente en el proceso de la organización que busca la certificación. Entender las motivaciones y necesidades de la empresa cliente es esencial. Se menciona que las empresas a menudo se embarcan en modelos de sostenibilidad sin entender completamente lo que necesitan y cómo integrarlos en sus operaciones. Es esencial que las empresas internalicen los costos ambientales y sociales.</p> <p>Se sugiere que la startup identifique las necesidades por sector industrial y establezca una red de contactos a nivel nacional e internacional. También se enfatiza la importancia de adaptar los modelos de sostenibilidad a las necesidades específicas de cada empresa. La importancia del networking internacional y la capacidad de adaptar los modelos de sostenibilidad a las necesidades específicas de las empresas son factores diferenciales clave. Más allá de los indicadores económicos, se sugiere medir el impacto de los proyectos que lideran, cómo afectan a la comunidad, a las empresas y a los stakeholders. El éxito se mide por el impacto positivo generado.</p>
2	clientes potenciales	Evaluar la necesidad de la empresa	Karen, restaurante	Necesidades relacionadas con sostenibilidad y qué buscan	<p>Se reconoce que la sostenibilidad empresarial ha cobrado relevancia en los últimos años y se valora la presencia de startups especializadas en medición de huella de carbono y certificaciones sostenibles, como la Empresa B.</p> <p>Se destaca la importancia de que los proveedores cumplan con los requisitos de calidad y sean capaces de medir los impactos sociales y ambientales de sus actividades.</p> <p>Se menciona la falta de conocimiento sobre cómo medir y reducir la huella de carbono, así como la necesidad de saber qué hacer con esa</p>

Q	Rol	Responsabilidad	¿Quién?	Enfoque	Ideas clave/Aportes
					<p>información, lo que subraya la importancia de contar con una consultoría especializada.</p> <p>Se sugiere que la startup se especialice en un sector específico para convertirse en un referente y se destaca la importancia de conocer las necesidades y ser reconocido como guía de sostenibilidad en ese sector.</p> <p>Se menciona la necesidad de un diagnóstico externo para establecer una hoja de ruta y cumplir los objetivos de sostenibilidad.</p> <p>Se busca ser reconocidos como una empresa líder en sostenibilidad en el sector de los restaurantes y se menciona la necesidad de un acompañamiento para cumplir con los planes de acción propuestos.</p>
			Carlos, Ecohotel	Necesidades relacionadas con sostenibilidad y qué buscan	<p>La experiencia, la reputación y la capacidad de entender los valores y necesidades específicas son fundamentales al seleccionar un colaborador en sostenibilidad. Se busca una empresa que comparta la visión y pueda adaptar sus servicios a las circunstancias únicas.</p> <p>Los desafíos incluyen la falta de experiencia interna, la complejidad de los procesos y la necesidad de mantenerse al día con las regulaciones cambiantes. Se busca el apoyo de una consultoría especializada para proporcionar conocimientos expertos, establecer un plan claro y brindar apoyo constante.</p> <p>Se enfatiza la importancia de la educación y la concienciación sobre la sostenibilidad, la personalización de soluciones, mantenerse actualizado sobre regulaciones y tecnologías emergentes, y construir relaciones a largo plazo con los clientes. También se menciona la necesidad de establecer precios competitivos y demostrar un historial de éxitos en proyectos anteriores.</p> <p>La gestión de residuos, la eficiencia energética y la promoción de prácticas sostenibles entre empleados y huéspedes se destacan como áreas clave para la mejora de la sostenibilidad.</p>
			Jimena, Margarina	Necesidades relacionadas con sostenibilidad y qué buscan	<p>La empresa entrevistada es una pequeña y mediana empresa que fabrica margarinas y mantequillas industriales y está interesada en la sostenibilidad.</p>

Q	Rol	Responsabilidad	¿Quién?	Enfoque	Ideas clave/Aportes
					<p>La empresa aún está dando sus primeros pasos en términos de sostenibilidad y busca la ayuda de una consultora especializada en huella de carbono y certificaciones de sostenibilidad.</p> <p>La parte económica y la calidad son factores esenciales al seleccionar proveedores, además de cumplir con los requisitos de sostenibilidad.</p> <p>Encuentran que algunos proveedores de servicios de sostenibilidad son caros y buscan alternativas más económicas que se adapten a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Los principales desafíos que enfrentan están relacionados con la eficiencia energética y la reducción de residuos, como el consumo de energía y el uso de bolsas de plástico.</p> <p>Su principal objetivo a través de la consultoría de sostenibilidad es reducir significativamente residuos y emisiones y fortalecer su imagen como empresa sostenible.</p> <p>Además de obtener certificaciones, tienen como objetivo a largo plazo la reducción de emisiones de carbono en un 10-15% y, eventualmente, neutralizar su huella de carbono.</p> <p>La empresa ya ha realizado una medición de huella de carbono, pero aún no ha revisado los resultados detallados.</p> <p>Su deseo es establecer una alianza estratégica a largo plazo con una consultora de sostenibilidad para mantenerse actualizados con los cambios en los requisitos y las estrategias de sostenibilidad.</p> <p>Reconocen que la sostenibilidad empresarial no es un logro estático y que es importante seguir mejorando y adaptándose con el tiempo.</p> <p>Se enfatiza la importancia de un enfoque de consultoría que se adapte a las necesidades específicas de la empresa y proporcione soluciones prácticas y económicas.</p>

Fuente: (Coley, Zamora, & Vargas, 2024).