



**Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción
de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia**

JUAN CAMILO RUIZ VARGAS

Universidad EAN
ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA
Medellín, Colombia
20/Jun/2022

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

JUAN CAMILO RUIZ VARGAS

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

Magister en Business Administration

Directora:

ANGELA MARIA PARRADO CASTAÑEDA

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Administración de Empresas - MBA

Medellín, Colombia

20/jun/2022

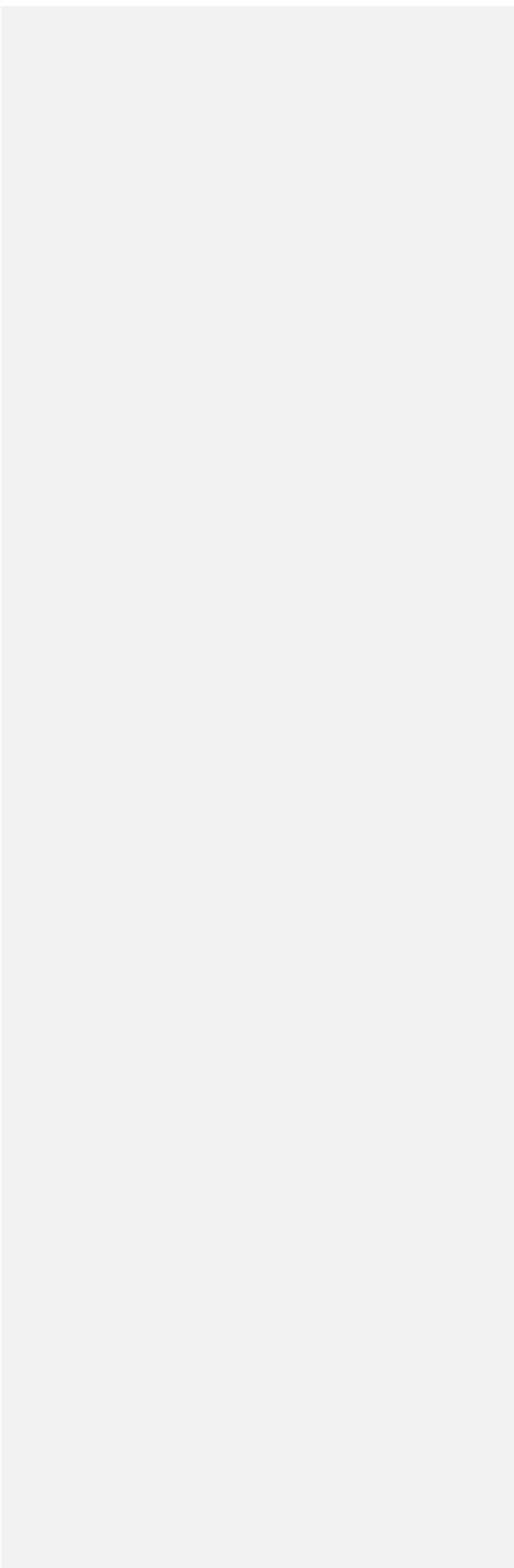
Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año



Agradecimientos

En este trabajo agradezco a todas las fuentes de inspiración que he tenido en mis 10 años de experiencia trabajando en emprendimiento, innovación y sostenibilidad.

Agradezco a las más de 10 organizaciones que tuve como clientes de Corpoemprende, organización que fundé y dirigí durante 8 años. Agradezco también a la comunidad de jóvenes Global Shapers, que permitió conocer de cerca una entidad como el Foro Económico Mundial y sus posturas sobre la sostenibilidad corporativa.

Por otro lado, agradezco a Eduardo Atehortúa, director para Latinoamérica de Principles of Responsible Investment, Gabriel Pérez, Coordinador de Alianzas de Fundación Bancolombia, Juana Botero, exdirectora de sostenibilidad de Luker Chocolate, Paola Avendaño, excoordinadora de sostenibilidad de Fundación Corona y Juliana Arango, subdirectora de la Fundación Sura. Ellos han sido claves para la validación de los servicios y propuesta de valor de la empresa que se busca crear desde esta investigación.

También agradezco a José Alejandro Martínez, docente de la asignatura Seminario de Investigación y a Ángela Parrado, directora del trabajo de grado, quienes con asertividad y experiencia guiaron la construcción de este documento y aconsejaron sobre la mejor manera de presentar esta información.

Resumen

Hoy el mundo está hablando cada vez más de la sostenibilidad, y el sector corporativo no es ajeno a este debate, pero aún hay un camino largo para que las empresas adopten este concepto de manera integral y estratégica que permita que la sostenibilidad esté alineada a la estrategia organizacional y que la implementación de proyectos sostenibles no sea sinónimo de poca eficiencia y gasto social.

El objetivo de esta investigación es determinar la relevancia y viabilidad de una empresa de consultoría de sostenibilidad basada en tecnología que buscará posicionar la sostenibilidad como un activo de alto valor estratégico.

Esta investigación recoge la búsqueda de información secundaria del mercado actual de la consultoría en sostenibilidad, el análisis de la inversión social empresarial de los últimos años y la realización de entrevistas con directivos de sostenibilidad y expertos del tema, lo que permitió identificar que la promesa de valor y los servicios ofertados son relevantes, pertinentes y viables. Además, se logró detallar el funcionamiento técnico, organizacional y los aspectos financieros y legales más importantes para la puesta en marcha de la empresa.

Este trabajo propone la creación de un modelo de negocio que a través del uso de la tecnología existe el potencial para cambiar paradigmas alrededor de la sostenibilidad corporativa, volviéndola un aspecto relevante, eficiente y conectado con el ADN organizacional.

Palabras clave: Empresas, Estrategia, Gestión, Innovación Sostenibilidad, Tecnología.

Comentado [AMPC1]: Orden alfabético

Abstract

The world is talking more about sustainability every day, and the corporate sector is not disconnected from this debate. But there is still a long way to go for companies to adopt this concept comprehensively and strategically, so sustainability will be aligned with the organizational strategy; and sustainable projects won't be synonymous with low efficiency and social spending.

The goal of this research is to determine the relevance and feasibility of a technology-based sustainability consulting company that will seek to position sustainability as an asset of high strategic value.

After secondary research of the current market for sustainability consulting, analyzing corporate social investment rates in recent years, and conducting interviews with sustainability managers and experts on the subject, it was identified that the value proposition and the services offered are relevant and feasible. In addition, it was possible to detail the technical and organizational operational model and the most important financial and legal aspects of the company.

This work proposes the creation of a business model that, using technology, has the potential to change paradigms around corporate sustainability, making it a relevant, efficient, and connected aspect with the organizational DNA

Keywords: Companies, Innovation, Management, Strategy, Sustainability, Technology.

Contenido

Introducción	12
Naturaleza del proyecto.....	18
Análisis del Sector	22
Estudio Piloto del Mercado	31
<i>Análisis y Estudio de Mercado</i>	<i>31</i>
<i>Resultados</i>	<i>35</i>
Aspectos Organizacionales y Legales.....	40
Aspectos Técnicos	46
Estrategia y Plan de Introducción al Mercado	57
Aspectos Financieros	60
Referencias	77
Anexos.....	83
<i>Anexo A. Modelo de Negocio Sostenible.....</i>	<i>83</i>
<i>Anexo B. Análisis PESTEL.....</i>	<i>84</i>
<i>Anexo C. Guía de Entrevista Semiestructurada.....</i>	<i>86</i>
<i>Anexo D. Ficha Técnica Entrevista Semiestructurada.....</i>	<i>91</i>
<i>Anexo E. Perfil del Cliente – Formato Persona.....</i>	<i>92</i>
<i>Anexo F – System Mapping</i>	<i>93</i>
<i>Anexo G – Árbol de Problemas</i>	<i>94</i>
<i>Anexo H – Lienzo de Propuesta de Valor.....</i>	<i>95</i>

Lista de Figuras

Figura 1 - Índice de Crecimiento Verde.....	13
Figura 2 - Análisis 5 fuerzas de Porter	26
Figura 3 - Reporte de Sostenibilidad de empresas Nasdaq.....	29
Figura 4 - Porcentaje empresas que reportan información de inversión social.....	32
Figura 5 -Tipo de Inversión Social - Empresas ANDI.....	33
Figura 6 – Citas Entrevistados - Sección de Integración de Servicios	36
Figura 7 – Citas Entrevistados - Sección estrategia organizacional	37
Figura 8 - Citas entrevistados - Sección gestión y reporte de resultados.	38
Figura 9 - Citas entrevistados - Sección Conexión con Operadores.....	39
Figura 10- Estructura organizacional Sinergies.....	42
Figura 11 - Detalle actividades módulos de Sinergies	46
Figura 12 - Flujograma Módulo Diseña	47
Figura 13 - Flujograma Módulo Conecta	49
Figura 14 - Flujograma Módulo Gestiona	51
Figura 15 - Proceso de prototipado y desarrollo de los módulos	53

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 – Clasificación empresas para el año 2022.....	15
Tabla 2 - Principales servicios de potenciales competidores	27
Tabla 3 - Ficha Técnica - Módulo Diseña	48
Tabla 4 - Ficha Técnica Módulo Conecta	50
Tabla 5 - Ficha Técnica Módulo Gestiona	52
Tabla 6 - Proyección Cantidad y Valores por unidad primer año	62
Tabla 7 - Proyección de costos de prestación de servicio primer año	62
Tabla 8 - Proyecciones Margen Operativo	63
Tabla 9 - Gastos administrativos y de ventas para el año 1	64
Tabla 10 - Inversión Necesaria.....	65
Tabla 11 - Cálculo de Préstamo	65
Tabla 12 - Proyección utilidad neta	65
Tabla 13 - Proyección Balance General.....	66
Tabla 14 - Análisis Vertical del Balance General	67
Tabla 15 - Análisis Horizontal Balance General	68
Tabla 16 - Proyección Flujo de Caja	70
Tabla 17 - Tasa de evaluación y tasa interna de retorno	71

Introducción

Esta investigación se enmarca en el campo de emprendimiento y gerencia y en la línea de investigación creación de empresas en el grupo de investigación Entrepreneurship Group.

Este proyecto de investigación parte de las necesidades identificadas para hacer de la sostenibilidad un activo en el mundo corporativo. Hace algunas décadas términos como sostenibilidad se usaban solo en el mundo financiero, mientras que en el mundo ambiental se hablaba de activismo y en el social de filantropía (Rivas, 2021). Hoy estamos en un mundo que poco a poco ha transgredido estas barreras y ha tomado conciencia de la importancia de tener una visión integral de desarrollo, en especial desde el sector privado. Es así como surge el concepto de desarrollo sostenible como aquel desarrollo que debe integrar aspectos ambientales y estrategias sociales y económicas que permitan que las generaciones presentes satisfagan sus necesidades sin comprometer las posibilidades de que las generaciones futuras también satisfagan las suyas (CEPAL, 2020).

Alrededor de este concepto de desarrollo sostenible el sector privado apenas ha empezado a tomar protagonismo hace pocos años, en especial gracias al liderazgo de organizaciones como el Foro Económico Mundial, WEF por sus siglas en inglés, que para su encuentro del año 2020 en Davos lanzó el manifiesto del “capitalismo de las partes interesadas” (Schwab, 2019), que ha inspirado otras organizaciones como Business Roundtable (una asociación de CEO's de Estados Unidos que para el 2019 redefinió su propósito con la declaración “Una economía que le sirva a todos los estadounidenses”) a impulsar que el sector privado apropie estas posturas frente al papel de la empresa en el desarrollo sostenible (Business Roundtable, 2019). A su vez, también se ha influenciado

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

el crecimiento de movimientos emergentes que desean aportar en la evolución de la sostenibilidad corporativa como Sistema B, una iniciativa que agrupa empresas que se autodefinen como las mejores empresas para el mundo, en vez de hablar de las mejores empresas del mundo (Sistema B, 2021).

Esta ebullición de manifiestos, declaraciones, compromisos e iniciativas tienen dos causas. La primera es la evidente degradación medioambiental y social que vivimos en nuestro planeta y en cada uno de nuestros países (Chamas, 2020). Y la segunda es ver los cambios de comportamiento de nuevas generaciones, *millennials* y *centennials*, que se han apropiado de estas causas y empezado a exigir no solo a gobiernos, sino a las marcas que consumen, mayor responsabilidad. (Porter [García, Trad.], 2020, p. 8).

Al hablar del desarrollo sostenible o sostenibilidad en Colombia, se identifica que el país está en un escenario intermedio en la región, aunque con algunos avances en los últimos 10 años. Esto se demuestra en el Índice de Crecimiento Verde, que combina resultados alcanzados en el cumplimiento de diferentes compromisos sostenibles alrededor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Acuerdo Climático de París y los objetivos de biodiversidad del mundo.

Figura 1 - Índice de Crecimiento Verde



Fuente: Green Growth Index

En este índice que agrupa a 116 países, 20 de ellos en América, y ubica a Colombia con un puntaje para el 2020 de 57,38, estando en el puesto 11 de la región y puesto 16 entre los países de ingreso medio. Y pese a que el resultado no es el mejor, se debe reconocer que el país tuvo grandes mejorías especialmente entre los años 2011 y 2018, en donde pasó del puesto 17 en la región, al 12. Por otro lado, se identifica una desaceleración en los avances en este índice en los últimos 2 años, lo que indica que hay una oportunidad de volver a apalancar el fortalecimiento de políticas sostenibles en pro de la mejora del país en estos indicadores.

Con esto en mente, es claro que hoy el mundo está viviendo una revolución nunca vista frente al desarrollo sostenible, pero que esta revolución debe traducirse a un lenguaje común que sea entendida por el sector empresarial y que además pueda contar con acompañamiento para que este sector se apropie de este concepto y lo lleve a la práctica organizacional y a su entorno corporativo. De esta manera, también se podrán evitar posibles tensiones y resistencias que puede generar esta nueva agenda global, que cada vez evoluciona más rápido y corre el riesgo de dejar rezagados a muchos actores relevantes del sector privado.

Al hablar de sostenibilidad corporativa se tiene ya un público sobre el cual abordar la problemática: las empresas. Hoy el tejido empresarial en Colombia es muy diverso, por un lado, por tamaño medido en ventas anuales, y por otro lado, por sector. Esta clasificación ha sido reglamentada por el Decreto 957 del 2019 expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Bancoldex, 2021) explicada en la siguiente tabla.

Tabla 1 – Clasificación empresas para el año 2022

Clasificación	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresas	Hasta \$895.488.252	Hasta \$1.253.675.952	Hasta \$1.701.401.076
Pequeñas empresas	Superior a \$895.488.252 y hasta \$7.790.629.980	Superior a \$1.253.675.952 y hasta \$5.014.665.804	Superior a \$1.701.401.076 y hasta \$16.387.172.784
Medianas empresas	Superior a \$7.790.629.980 y hasta \$65.996.416.260	Superior a \$5.014.665.804 y hasta \$18.357.224.136	Superior a \$16.387.172.784 y hasta \$82.114.938.768
Grandes empresas	Superior a \$65.996.416.260	Superior a \$18.357.224.136	Superior a \$82.114.938.768

Fuente: Bancoldex, 2021

Para caracterizar este público se priorizarán las empresas grandes y dentro de ellas se seleccionarán a las que ya tienen interés y acciones en pro de implementar actividades de sostenibilidad corporativa. Para identificar cuáles empresas harán parte de este público definido, se iniciará por el listado de las 100 empresas más responsables de Colombia, realizado por la firma Merco (Valora Analitik, 2022), quién a través de más de 70.000 encuestas mide aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Aunque estas empresas ya realizan acciones de sostenibilidad corporativa, se ha identificado que hoy hay varios retos para lograr que estas acciones sean estratégicas y agreguen valor a la compañía. El primer reto es la falta alineación entre las acciones de sostenibilidad y la estrategia corporativa que logren que los esfuerzos de sostenibilidad sean de largo plazo, generen impactos sociales y ambientales medibles y cambien positivamente la realidad de la sociedad (Botero, 2021). El segundo reto es la brecha que existe entre la definición de los focos temáticos alrededor de la sostenibilidad y la planeación e implementación de las iniciativas sostenibles, ya que lo primero se realizan desde Juntas Directivas y lo segundo lo realizan los equipos de las áreas de Sostenibilidad (Avendaño, 2021). El tercer reto es la falta de herramientas para identificar

si las acciones de sostenibilidad implementadas son eficientes, si generan impacto medible y si pueden llegar a cumplir el objetivo para el que fueron (Arango, 2021).

En ese sentido, el problema que aborda esta investigación es **¿cómo crear una empresa con un modelo de negocio que permita solucionar integralmente los tres retos mencionados?**

El objetivo general de este proyecto es crear una empresa que facilite la transición en el mundo de la sostenibilidad corporativa para las empresas grandes de Colombia.

Frente a los objetivos específicos se consideran los siguientes:

- Entender el contexto del mercado que evidencie la oportunidad de negocio para la creación de la empresa.
- Validar con fuentes primarias la relevancia de la problemática planteada y de la solución que ofrecerá la empresa.
- Detallar los servicios y alcance de la empresa.
- Identificar las principales proyecciones que tendrá la empresa para su funcionamiento.
- Definir los recursos y necesidades de inversión para que la empresa implemente su modelo de negocio.

Las empresas y áreas de sostenibilidad necesitan una oferta de acompañamiento integral, que trabajen de manera conjunta con el nivel estratégico y el nivel táctico; y que además, acompañe todo el ciclo de vida de los esfuerzos en sostenibilidad (diseño de la estrategia, creación, implementación y reporte de resultados de programas y proyectos).

Con esto en mente, nace Sinergies, una empresa que como propuesta de valor busca brindar el conocimiento y las herramientas para que **la sostenibilidad sea un activo de alto valor** en la organización.

Esta investigación tendrá inicialmente una explicación de la naturaleza del proyecto, en donde se pretende profundizar en la relevancia de la sostenibilidad en el sector corporativo y como hoy es de suma importancia movilizar aún más este tema.

Además, se realizará un análisis del sector, identificando diferentes fuerzas macro y microeconómicas que pueden afectar a la empresa, y se implementará un proceso de validación de mercado a través de técnicas cualitativas, para identificar las necesidades y recomendaciones de personas referentes en el tema de sostenibilidad corporativa frente a los servicios y cómo se prestarán en Sinergies.

Posteriormente se definirá el modelo de negocio de la empresa, detallando tres elementos clave que definirán los primeros años de funcionamiento del proyecto. En primer lugar, se definirán los aspectos organizacionales y legales, que determinarán el equipo que tendrá la empresa, su organigrama, los procesos clave y algunos elementos legales que serán la base de funcionamiento.

Luego, en segundo lugar, se definirán los aspectos técnicos para determinar cómo serán los servicios que se prestarán y la plataforma tecnológica que soportará su funcionamiento.

Y, en tercer lugar, se definirá la estrategia de mercadeo de la organización, en especial a la luz del lanzamiento de la empresa y de sus servicios. Con estos tres elementos del modelo de negocio, se realizará el análisis financiero de la empresa, con el fin de análisis la viabilidad y retorno financiero que esta empresa puede generar.

Naturaleza del proyecto

Diez años de experiencia trabajando en áreas como innovación social, emprendimiento social y sostenibilidad han sido la base para realizar esta investigación y para crear la empresa Sinergies, convencido de la necesidad de crear una oferta integral al sector corporativo para que la sostenibilidad juegue un rol estratégico y de esa manera buscar un alcance e impacto más profundo de los esfuerzos de sostenibilidad.

Sinergies ofrecerá tres servicios modulares, esto quiere decir que pueden ser adquiridos de manera independiente o combinados (Anexo A: Modelo de Negocio Sostenible). El primero es el servicio de consultoría de la estrategia de sostenibilidad corporativa, ofrecido a directivas y órganos de decisión de grandes empresas y fundaciones empresariales que necesitan incorporar en la estrategia organizacional una visión de sostenibilidad. El segundo servicio es de gestión y reporte de proyectos a través de una solución tecnológica para empresas que necesitan sistematizar y optimizar el funcionamiento de sus áreas de sostenibilidad. Y el tercer servicio es la conexión y gestión de operadores de proyectos de sostenibilidad, que también se prestará a través de una solución tecnológica y estará enfocado en empresas que necesiten llegar a mayor diversidad de oferentes y tener un mejor control y seguimiento de sus actividades.

Sinergies buscará, a través de estos tres servicios, brindar como **propuesta de valor conocimiento y herramientas para que la sostenibilidad sea un valor estratégico para las empresas**. Para llevar esta propuesta de valor al segmento de clientes ya segmentado, se usarán canales corporativos como eventos, LinkedIn y referidos del sector, y se buscará el apoyo de redes empresariales como Andi del Futuro, Sistema B y la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE.

Cada uno de los servicios comercializados tendrá su propia fuente de monetización. Serán tres servicios, cada uno con un módulo tecnológico sobre el que se prestará cada

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

servicio. El módulo diseñará permitirá, a través de talleres y sesiones de consultoría presencial o virtual, ayudar a directivos de empresas a crear su estrategia de sostenibilidad. El módulo gestiona permitirá el manejo de proyectos de sostenibilidad en el día a día y la medición de sus resultados. Y el módulo conecta permitirá la conexión con aliados y posibles proveedores para los proyectos de sostenibilidad. Cada módulo se podrá vender por separado o en conjunto, de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Sinergies plantea objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo. Para el corto plazo el objetivo principal es validar el modelo de negocio y la viabilidad comercial de la empresa, al lanzar al mercado los servicios en mención. A mediano plazo se tendrá como objetivo consolidar la operación de la empresa en territorio colombiano. Frente al largo plazo, el objetivo será escalar el modelo de negocio en Latinoamérica, y explorar la creación de otras líneas de negocio que tengan como foco las pequeñas y medianas empresas.

El segmento objetivo inicial de Sinergies serán las 100 empresas más grandes del país, por lo cual se ha hecho un análisis para identificar cuál es el tamaño potencial del mercado. Un primer acercamiento basado en el estudio Índice de Inversión Social Privada de la firma Jaime Arteaga y Asociados (Jaime Arteaga y Asociados, 2022) que analiza más de 100 empresas que están entre las 1.000 más grandes del país, encontró que para 2021 las empresas invierten 2,8 billones de pesos en acciones sociales, 67% más que el año anterior, lo que indica que es un sector dinámico y con índices de crecimiento a lo largo de los años.

Por otro lado, otro mecanismo importante para identificar el mercado potencial es la investigación de la competencia, que para este sector está conformada por firmas de consultoría en responsabilidad social y sostenibilidad. Entre las más importantes están

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Anthesis, Suma, Contreebute (EMIS, 2021b), Auren (EMIS, 2021a) y Portafolio Verde (EMIS, 2021c). Las tres últimas tienen datos disponibles sobre sus estados financieros en bases de datos públicas y muestran ingresos entre los 3.000 y 8.000 millones de pesos anuales. Lo anterior indica que es un sector dinámico con algunos actores locales consolidados, pero con espacio para un nuevo actor como Sinergies, que proyecta llegar al 0,02% del valor en inversiones sociales, 500 millones de pesos, como ingresos en el primer año de operaciones, y que en el mediano plazo dichos ingresos crezcan exponencialmente hasta llegar a valores similares al de la competencia.

Estas empresas tienen como servicio principal la consultoría en sostenibilidad, teniendo este servicio diferentes alcances: análisis de materialidad, reportes de sostenibilidad y estrategias de sostenibilidad. Estos servicios son independientes y responden a necesidades concretas de las áreas de sostenibilidad o de responsabilidad social y no se ha identificado la búsqueda de alinear los servicios de consultoría en sostenibilidad a la estrategia corporativa de sus clientes, ni el uso de herramientas tecnológicas para soportar la prestación de sus servicios.

En ese sentido, Sinergies ofrece como ventaja competitiva 3 elementos clave: primero, la búsqueda de alinear los esfuerzos de sostenibilidad a la estrategia de la organización, para generar mayor impacto de estos esfuerzos para la empresa y sus grupos de interés; segundo, la conexión de los 3 servicios que ofrece Sinergies, que conectan lo estratégico y táctico en el área de sostenibilidad, buscando que desde la planeación hasta el reporte de resultados, los proyectos tengan cohesión y sentido; y el uso de la tecnología en esta área, que hasta ahora ha sido inexplorada y que generará optimizaciones administrativas, operativas y en la comunicación y relacionamiento con operadores de programas de sostenibilidad.

Para llegar a este mercado potencial es necesario definir las inversiones necesarias para el funcionamiento de la empresa. Por lo que se presupuestan inversiones para equipos de cómputo para los empleados, el desarrollo de la solución tecnológica, el financiamiento de un equipo base de 4 personas por los primeros 4 meses y un presupuesto para publicidad y estrategias de relacionamiento corporativo. Esta inversión suma 177 millones de pesos colombianos y se espera que pueda recuperarse en 3 años con una Tasa Interna de Retorno de 39%.

Este equipo de trabajo de 4 personas debe tener habilidades complementarias para implementar con éxito el modelo de negocios de Sinergies, y por esto se definen como roles clave: rol estratégico y comercial con experiencia en mercado B2B y alto conocimiento y relacionamiento con grandes empresas y áreas de sostenibilidad; rol experto en asuntos de sostenibilidad, medición de indicadores de impacto quién liderará la implementación de los proyectos comercializados; rol tecnológico encargado de la gestión, manejo y actualización tecnológica que necesitan las herramientas digitales que pondrá en el mercado Sinergies; y el rol administrativo y contable de soporte para las actividades del día a día de la empresa.

Análisis del Sector

La sostenibilidad corporativa es una estrategia empresarial que busca crecimiento a largo plazo en armonía con el planeta y con sus grupos de interés (Sphera, 2020).

Dentro del sector corporativo se tendrá como foco las empresas grandes, y dentro de ellas, las que ya tienen interés y acciones en pro de implementar estrategias de sostenibilidad.

Adicional a estas empresas, se debe tener en cuenta al Gobierno como un actor relevante, ya que las políticas o iniciativas que implemente son clave para promover, desincentivar o acelerar los esfuerzos de sostenibilidad corporativa.

También, es clave conocer a mayor profundidad las agencias consultoras o proveedores de servicios que apoyan el diseño e implementación de estrategias de sostenibilidad. Muchas de estas organizaciones serán la competencia de Sinergias; e incluso algunas puedan ser aliados potenciales.

Con base en este entendimiento de actores clave, se realiza un análisis del macroentorno y del mesoentorno para Sinergias.

Para el análisis del macroentorno se ha usado la herramienta PESTEL (Anexo B) que ayuda a analizar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (por sus siglas en inglés).

Frente al aspecto político, se identifica un panorama agrídulce para la sostenibilidad, debido a que por un lado se identifica que el déficit fiscal del país está generando presiones para desincentivar algunas prácticas sostenibles, como casi sucede con la Reforma Tributaria presentada a principios del año 2021 (López, 2021). Por otro lado, se evidencia que las diferentes tendencias políticas están incorporando de manera más frecuente discursos, y en ocasiones prácticas, alrededor de la sostenibilidad, tal es el caso de llamados internacionales del Gobierno actual (Urrego, 2021), de tendencia de

derecha; y de las propuestas de opositores políticos (Paz, 2018). Sumado a lo anterior, se descubre un aspecto sobre política exterior que viene sucediendo desde hace algunos años, la reducción de recursos de ayuda filantrópica al país desde que Colombia ingresó a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE por sus siglas), lo que genera mayor presión por implementar prácticas de sostenibilidad que no sean dependientes de donaciones (OECD, 2019).

Por su parte, el panorama en el análisis económico es positivo a pesar del escenario post-covid que se experimenta actualmente; esto sucede debido a tres impulsores que se han identificado: primero, las tendencias de consumidores que cada vez optan por seleccionar a empresas y marcas comprometidas con la sostenibilidad (Parker, 2021); segundo, el comportamiento cada vez más masivo del mercado de capital por incluir a la sostenibilidad como un factor decisivo para realizar inversiones (BlackRock, 2020); y tercero, los procesos nacionales que buscan la reactivación económica del país y que están alineados a asuntos sociales como el desempleo juvenil (Portafolio, 2021a) o la mejora de las capacidades de los sistemas de salud.

Sobre el contexto social, se considera que hay una mirada ambivalente de las problemáticas aceleradas por el COVID, especialmente alrededor de la desigualdad en la región y en Colombia (CEPAL, 2021). Esta mirada es ambivalente porque, a pesar de ser una realidad sin lugar a duda negativa para el país y la sociedad, puede ser también una realidad positiva para Sinergias, debido a que presenta oportunidades para que las empresas realicen mayores inversiones en sostenibilidad y en este sentido busquen procesos de acompañamiento con el fin de definir e implementar estrategias pertinentes.

En el ámbito tecnológico se destaca que el sector corporativo aceleró su transformación digital gracias a la pandemia y a los retos del trabajo remoto con todos sus grupos de interés (Zelada, 2021), sin embargo, esta transformación permea más

Comentado [S2]: Los artículos se citan y referencian diferentes. Ver <https://normas-apa.org/>

Comentado [AMPC3R2]: Continúa mal citado y referenciado

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

lento a las áreas de sostenibilidad y de responsabilidad social empresarial, por lo que se debe trabajar de manera continua en la sensibilización y empoderamiento digital y tecnológico de dichas áreas (CompromisoRSE, 2018). Lo anterior se complementa con la baja penetración de conexiones de internet que hay en Colombia (Portafolio, 2021b), que sin duda influyen en el uso de la tecnología, no solo por parte de las comunidades, sino también por parte de los profesionales de la sostenibilidad que visitan territorios rurales.

El escenario medio ambiental es similar al social, debido a que el panorama para la sociedad es negativo porque el cambio climático sigue avanzando y se continúan observando y viviendo sus consecuencias con los diferentes desastres naturales y en la convivencia con realidades como la contaminación del aire (Bonilla, 2020); sin embargo, este panorama negativo también presenta una oportunidad para Sinergies, al poder impulsar un mayor interés estratégico del sector corporativo para que se aumenten los alcances de las inversiones en programas de sostenibilidad ambiental.

Por último, frente al aspecto legal, se encuentra una situación positiva a nivel regulatorio, debido a reglamentaciones relacionadas con la sostenibilidad corporativa que han aparecido en los últimos años como la Ley BIC, Sociedades de Bienestar e Interés Colectivo (Congreso de Colombia, 2018), también a la alineación, cada vez más frecuente, de los Planes de Desarrollo con el cumplimiento de los ODS (CEPAL, 2020), y finalmente, al arsenal regulatorio, cada vez más amplio, para promover iniciativas sostenibles como los techos verdes, prohibición de plásticos de un solo uso, entre otros (ANDI, 2021).

Otro aspecto legal relevante para tener en cuenta es la facilidad para la creación de una empresa en Colombia, proceso que incluso se puede realizar de manera virtual gracias al impulso de las Cámaras de Comercio, encargadas de regular este proceso, que diseñaron la plataforma Ventanilla Virtual. Esta facilidad permitirá formalizar las

Comentado [AMPC4]: Qué legislación regula la creación de empresas

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

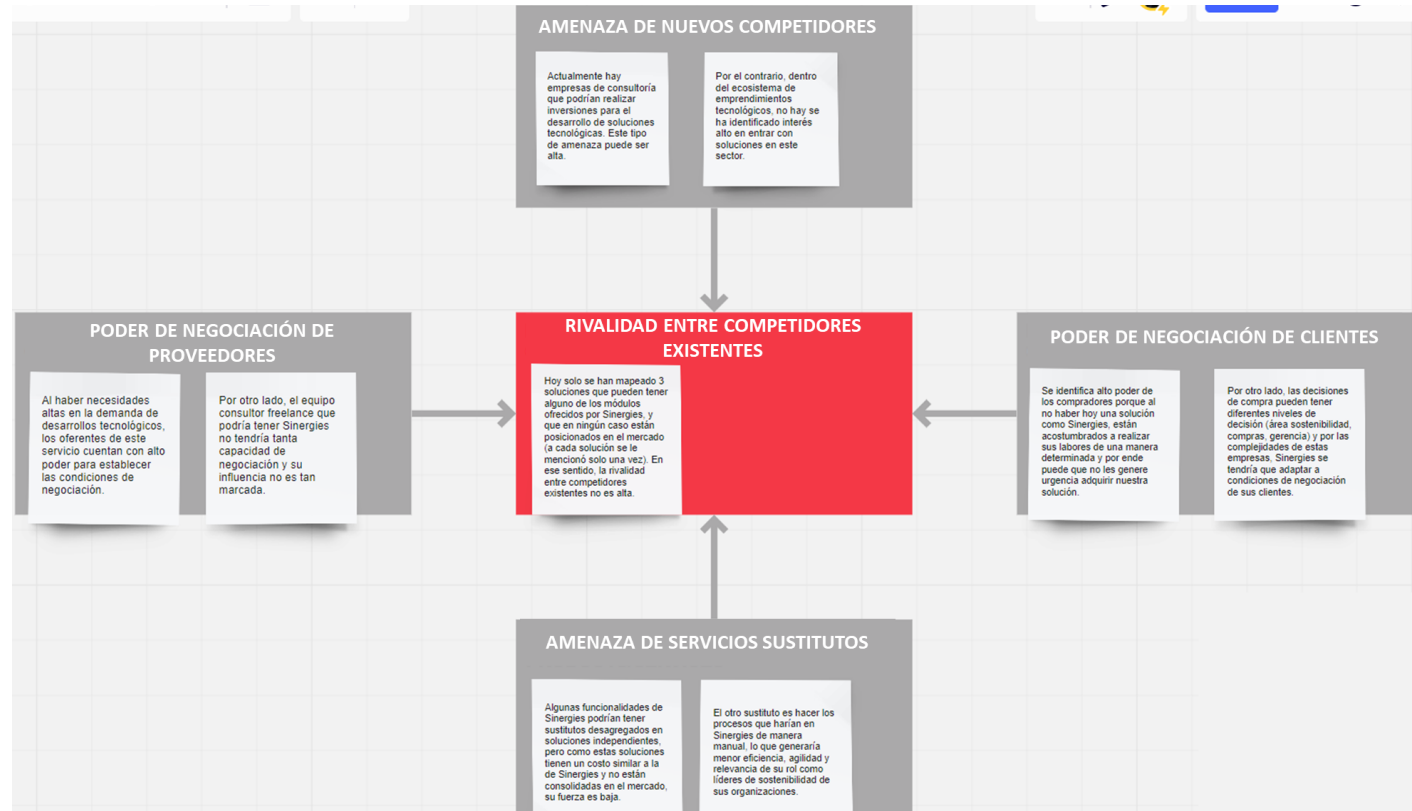
actividades de Sinergies de manera ágil y que esto no sea ningún obstáculo en un proceso necesario para trabajar con grandes empresas.

Del análisis del macroentorno anterior, se destacan varias oportunidades para Sinergies. Una de ellas es el avance del marco regulatorio actual, que puede ser un pilar argumental con las grandes empresas que deben cumplir con este marco. Otra oportunidad es la compleja realidad social y ambiental de Colombia y de la región, que genera una necesidad más latente para invertir en sostenibilidad de manera pertinente. Finalmente, se destacan otras dos oportunidades, una relacionada con el cambio de pensamiento y comportamiento de muchas grandes empresas frente a la transformación digital, que facilitará la adopción tecnológica de los servicios digitales de Sinergies; y la otra relacionada con las tendencias del mercado y económicas que cada vez más ponen en el centro de la conversación a la sostenibilidad y el rol de las empresas para promoverla, esto también facilitará la inclusión de conversaciones estratégicas y de alto nivel sobre sostenibilidad, algo clave para Sinergies y su oferta de valor: que la sostenibilidad se convierta en un activo de alto valor de las empresas.

Ahora, frente al análisis del mesoentorno económico, se parte de la observación de las 5 fuerzas de Porter que ayudan a analizar la fuerza que pueden tener sobre el negocio posibles nuevos competidores, sustitutos, nuevos entrantes, proveedores, y clientes.

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Figura 2 - Análisis 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

Hoy no se ha identificado una empresa que sea un competidor directo de Sinergies, pero si se ha identificado que hay empresas de consultoría de sostenibilidad o startups con base tecnológica que pueden ser nuevos competidores.

Frente a las empresas de consultorías de sostenibilidad se encontraron organizaciones como ReflejaRSE, Portafolio Verde y Contreebute, que sí podrían realizar inversiones para desarrollar su propia tecnología que compita con los servicios de Sinergies, siendo ellas las más probables competidoras directas de la empresa. Por otro lado, se observa que el sector de startups con base tecnológica no ha generado desarrollos o soluciones para el sector de la sostenibilidad, por lo que se considera poco probable que surjan nuevas empresas emergentes con base tecnológica como competidoras de los servicios que ofrecerá Sinergies.

Tabla 2 - Principales servicios de potenciales competidores

Empresa	Principales servicios
ReflejaRSE	<ul style="list-style-type: none">- Análisis del entorno y materialidad.- Diseño de iniciativas ESG.- Prácticas y reportes de sostenibilidad.
Portafolio Verde	<ul style="list-style-type: none">- Análisis de materialidad.- Reportes de sostenibilidad- Estrategias de sostenibilidad.
Contreebute	<ul style="list-style-type: none">- Reportes de sostenibilidad.- Dow Jones Sustainability Index- Análisis de materialidad

Fuente: elaboración propia.

Frente a los proveedores, se identifica que el proveedor tecnológico tendrá una capacidad de negociación dominante y por ende ejercerá una mayor fuerza en el relacionamiento, esto se da porque las condiciones del mercado muestran que

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

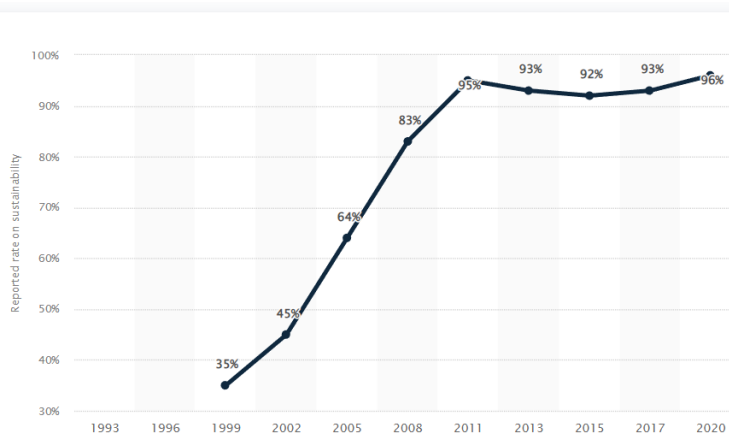
actualmente hay mayor demanda que oferta en este tipo de servicios, y los oferentes suelen dominar las condiciones de negociación. Por otro lado, con los otros proveedores clave, los expertos en sostenibilidad, Sinergies podrá tener una capacidad de negociación dominante y por ende tendrán una menor fuerza en el relacionamiento.

Quizá el actor con mayor fuerza en todo en análisis de las 5 fuerzas de Porter es el cliente, empresas grandes con esfuerzos previos en sostenibilidad. Esta fuerza se explica porque, aunque la sostenibilidad para ellas es cada vez más importante, hoy carecen del sentido de urgencia para realizar inversiones en procesos de consultoría en actividades que creen que están realizando adecuadamente. Esto puede llevar a procesos de negociación dilatados, más aún con empresas que tienen diferentes niveles de decisión conformados como mínimo por el área de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa, por el área de compras y por la dirección ejecutiva.

Aunque se ha identificado que este tipo de cliente tiene una alta influencia en los procesos de negociación, se considera que es el cliente más pertinente para el modelo de negocios que propone Sinergies porque a pesar de que estas empresas carecen de sentido de urgencia frente a inversiones en sostenibilidad, también se considera que son los actores que han adoptado de manera más rápida la visión de sostenibilidad en su operación, y el avance en este sentido ha sido exponencial como lo muestra en la figura 3, que muestra el avance radical de reporte de sostenibilidad en los últimos 20 años.

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Figura 3 - Reporte de Sostenibilidad de empresas Nasdaq



Fuente: Statista.

Frente a los sustitutos actuales, se analiza que no tienen mucha fuerza. Solo se identificaron 3 soluciones de medición de impacto que no están consolidadas en el mercado y que, además, cumplen parcialmente los objetivos que Sinergies busca. Se trata de la empresa Cubo Social, que ofrece una solución de medición de indicadores de impacto, pero sin uso de tecnología; Cuantix, empresa de origen chileno y con presencia en México, que, si hace uso de la tecnología como base para la medición de indicadores, pero que no ha tenido experiencia en el mercado colombiano y que no ha implementado un uso más integral de su plataforma digital; y el tercer servicio identificado es Mero, solución de gestión de información de la empresa Contreebute, que tiene como alcance la gestión y organización de información y documentos.

Por todo lo anterior, la primera oportunidad observada es que, si bien hay algunas empresas de consultoría en sostenibilidad y un par de soluciones digitales, no existen soluciones tecnológicas para una gestión integral de la sostenibilidad, que es lo que pretende hacer Sinergies.

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Sin embargo, hay tres amenazas clave identificadas: la probabilidad de que empresas de consultoría desarrollen herramientas de gestión integral de sostenibilidad; la alta dependencia que se puede tener en un proveedor de tecnología subcontratado; y el bajo poder de negociación que puede existir con una empresa grande para comercializar los servicios de Sinergies.

Dos de estas amenazas identificadas deben ser trabajadas en la estrategia de mercadeo de la empresa, que permita fortalecer los aspectos diferenciales de Sinergies para mitigar los posibles nuevos competidores y para sensibilizar a las grandes empresas sobre la relevancia de los servicios ofrecidos. Por su parte, el plan operativo de la empresa deberá identificar estrategias para mitigar la alta dependencia y bajo poder de negociación que se tendría con proveedores tecnológicos.

Estudio Piloto del Mercado

Análisis y Estudio de Mercado

Hoy la sostenibilidad corporativa es cada día más relevante gracias a pronunciamientos de algunas entidades ya referenciadas como el World Economic Forum, Business Roundtable y BlackRock. Todas estas intervenciones van en vía de posicionar la visión de sostenibilidad en el centro de la estrategia corporativa. Una muestra de lo anterior es el análisis de expertos en sostenibilidad en donde concluyen que en los últimos años la sostenibilidad corporativa pasó de ser una novedad a ser la norma (Winston, 2021).

Por esto, ahora la pregunta no es si la sostenibilidad corporativa es importante y debe implementarse, sino cómo este concepto se puede llevar a la práctica para que genere los impactos positivos esperados.

Existen algunas tendencias que recomiendan a las empresas cómo lograr implementar estrategias de sostenibilidad que sean pertinentes y generen alto valor para la organización (IESE, 2021). Algunas de esas tendencias están relacionadas con los servicios que ofrece Sinergias.

El servicio de consultoría estratégica está conectado con la tendencia de adopción del liderazgo en sostenibilidad, que busca que todos los líderes de la empresa tengan una visión de sostenibilidad interiorizada; y a la tendencia de identificar lo que la empresa puede hacer realmente, que infiere que la estrategia de sostenibilidad para cada empresa debe ser hecha a la medida dependiendo de cada contexto.

Además, los servicios de gestión y reporte de sostenibilidad, y de conexión y gestión de operadores de proyectos, están alineados a la tendencia de mover lo estratégico a lo operativo, que busca que el proceso de incorporación de la sostenibilidad a las empresas sea integral en todos los niveles de operación.

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

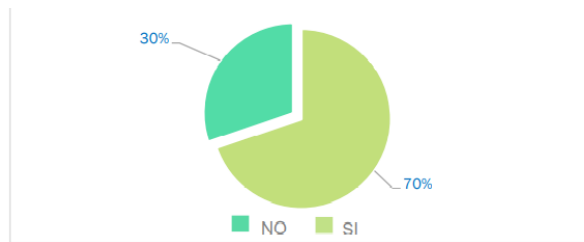
Después de entender como las tendencias actuales en la sostenibilidad corporativa están alineadas a los servicios y propuesta de valor de Sinergias, se debe entender y validar algunas hipótesis directamente con clientes potenciales de la empresa.

Los clientes de Sinergias serán empresas grandes, que, según su sector económico, serán empresas que tengan un mínimo de ingresos de COP\$ 18.357 millones para empresas del sector servicios, COP\$ 65.996 millones para empresas del sector manufactura y COP\$ 82.114 millones para empresas del sector comercio.

Además del tamaño de la empresa, otro parámetro para segmentarlas es que sean empresas interesadas o con acciones de responsabilidad social o sostenibilidad ya implementadas.

Para determinar el tamaño del mercado, inicialmente se puede partir de 5.000 empresas grandes del país (Dinero, 2019) que tienen ingresos de por lo menos 23.000 millones de pesos. Es más complejo identificar cuáles de esas 5.000 empresas tienen interés o iniciativas de sostenibilidad. Un elemento que se usará para estimar ese tamaño de mercado es información que tienen la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, que tienen 1.058 empresas afiliadas, de las cuales el 70% tiene información pública sobre estrategias sociales y ambientales y el 30% de empresas no tiene ninguna estrategia proyecto o iniciativa social o ambiental.

Figura 4 - Porcentaje empresas que reportan información de inversión social



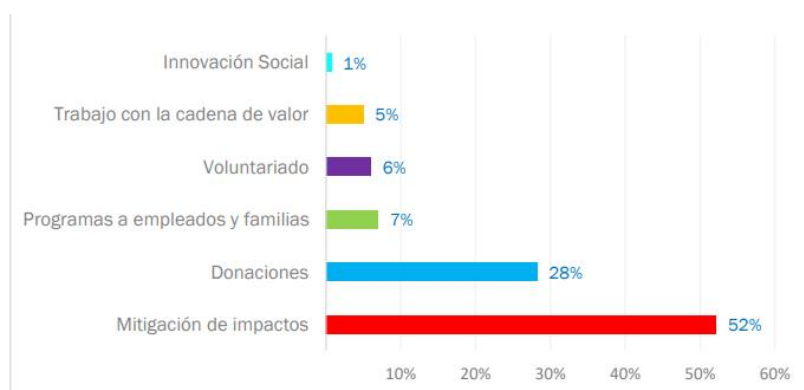
Fuente: ANDI

Comentado [S5]: Mal citado y referenciado

Comentado [AMPC6R5]: Continua error citación

Además, el 52% de proyectos en estos temas está alineado a mitigar impacto generado por el core empresarial, pero solo el 5% tiene estrategias enfocadas en inclusión de población vulnerable en sus cadenas de valor y tan solo el 1% realiza acciones de innovación social (ANDI, 2018).

Figura 5 - Tipo de Inversión Social - Empresas ANDI



Fuente: ANDI

Con los datos anteriores, se muestra que hay un grupo grande de empresas que han hecho acciones o estrategias sociales o ambientales lo que daría un mercado potencial de 3.500 empresas, aplicando el 70% del indicador de la ANDI para las 5.000 empresas más grandes. Sin embargo, de esta masa de empresas, se estima que son muy pocas las que si tienen estrategias de sostenibilidad y no solo acciones filantrópicas o de responsabilidad social. Debido a lo anterior, se considera prudente establecer que los *early adopters* o mercado inicial de Sinergias serán las empresas que, si han realizado estrategias de sostenibilidad en su cadena de valor o de innovación social en territorios,

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

el serían 6% del total de las empresas grandes si tomamos el indicador del estudio de la ANDI, es decir, 300 empresas.

El segmento de mercado que se acaba de describir presenta varios riesgos para Sinergies. El primero está relacionado con la tipología de las empresas, que son grandes organizaciones, muy estructuradas y con procesos burocráticos, lo que generará procesos lentos y dilatados de negociación.

El segundo riesgo está relacionado con el tamaño del mercado potencial, que no es muy grande, lo que implica que las estrategias comerciales y de mercadeo deben estar muy bien segmentadas ya que la oferta de Sinergies estará focalizada a un nicho muy definido, y que el proceso comercial se debe basar en procesos de venta consultiva personalizada, y no realizar esfuerzos de comunicación masiva y estandarizada.

Hay un tercer riesgo asociado con la temática de sostenibilidad corporativa, ya que, si bien el foco de mercado son empresas con interés o experiencia en temas de sostenibilidad, esta temática puede no ser urgente y por ende poco prioritaria para los clientes, lo que implicará que se deba fortalecer el discurso comercial de Sinergies para mostrar la relevancia de la propuesta de valor que se está llevando al mercado.

Por otro lado, al analizar el mercado potencial se evidencia que hay una oportunidad comercial importante para Sinergies, ya que, si cada una de las grandes empresas destinara 100 millones de pesos para labores de consultoría de sostenibilidad al año, el mercado potencial estaría oscilando en 30.000 millones de pesos. Sumado a esto, se identificó que las empresas competidoras generan en promedio 4.000 millones de pesos cada una, para un total de 12.000 millones (EMIS, 2021a), (EMIS, 2021b), (EMIS, 2021c), identificando que hay espacio en el mercado para otros jugadores en sostenibilidad corporativa.

Además de las tendencias y la identificación del tamaño del mercado, se desarrolla un estudio usando técnicas de investigación cualitativa. Para ello, se diseña una guía de entrevista semiestructurada (Anexo C) que permitirá profundizar varios aspectos clave del modelo de negocios de Sinergies.

La muestra seleccionada está conformada por 8 personas clasificadas en: empleados actuales o recientes de áreas de Responsabilidad Social o Sostenibilidad de las grandes empresas; y en expertos de sostenibilidad que trabajan en otras entidades relacionadas con este sector.

Los objetivos del estudio serán:

- Conocer los diferentes retos que existen para diseñar las estrategias de sostenibilidad e implementarlas de manera efectiva.
- Entender los movilizadores y barreras de las áreas de decisión de la empresa frente a la inversión y diseño de estrategias de sostenibilidad.
- Descubrir las principales oportunidades alrededor de los procesos de búsqueda de aliados, gestión de actividades y resultados de los proyectos del área de sostenibilidad.
- Identificar las principales barreras en la gestión y reporte de resultados de los proyectos y programas del área de sostenibilidad.

Resultados

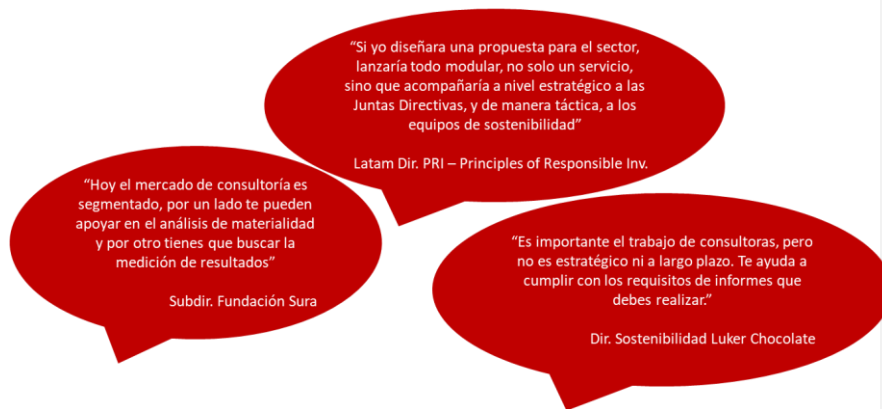
Después de realizar el proceso de investigación con la totalidad de la muestra de 8 personas (Anexo D Ficha Técnica Entrevista Semiestructurada), se identificaron importantes resultados que dan pie a continuar la estructuración del modelo de negocios y plan de implementación de la empresa.

En primer lugar, se identificó que, si bien se podría priorizar alguno de los tres servicios de Sinergies, para las personas entrevistadas estos servicios son vistos como un todo, conectados y articulados. Por tal razón, para que Sinergies sea más relevante

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

en el mercado y supla las necesidades actuales de éste, deberá ofrecer los tres servicios empaquetados de manera modular con miras a tener una solución integral para las áreas de sostenibilidad.

Figura 6 – Citas Entrevistados - Sección de Integración de Servicios



Fuente: elaboración propia

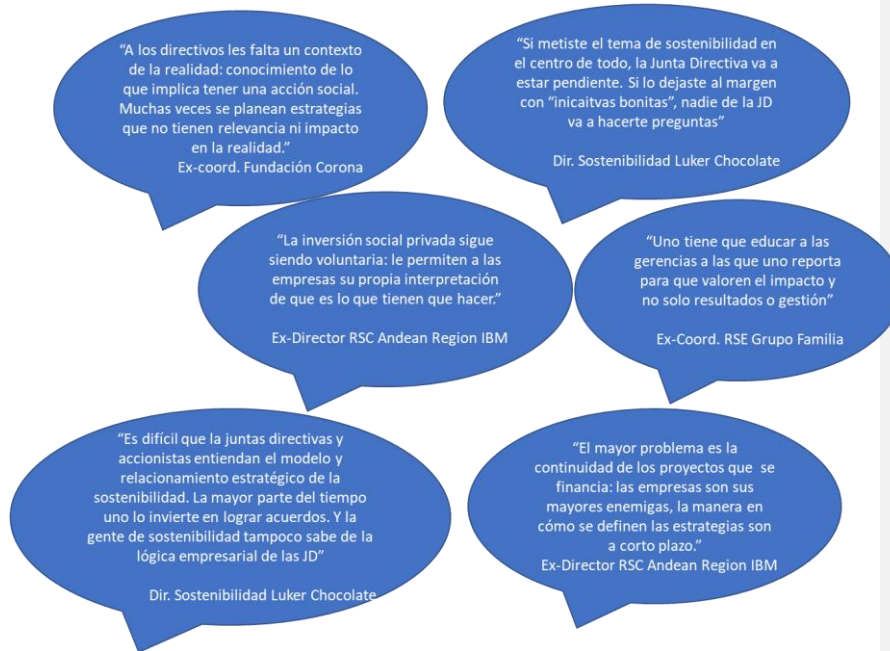
En ese sentido, se considera que el servicio de consultoría estratégica debería ser el punto de partida y a través del cual se puedan comercializar los otros dos servicios, debido a que se menciona que los servicios actuales de consultoría no han logrado generar una transformación estratégica dentro de las empresas, como el que propone Sinergies, y, además, no tienen el complemento que ofrece la empresa con los otros dos servicios. En resumen, el servicio de consultoría estratégica se observa como el paso A de la oferta de servicios, siendo los servicios de gestión y reporte, y de conexión y seguimiento el Paso B y C.

Se confirma también que uno de los principales retos de la sostenibilidad corporativa está en su incorporación como un elemento genuino y estrechamente ligado al corazón organizacional, algo que ayudaría a evitar que la sostenibilidad se convierta en una isla

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

aislada en la gerencia de sostenibilidad, muchas veces con una función solo cosmética a nivel corporativo.

Figura 7 – Citas Entrevistados - Sección estrategia organizacional

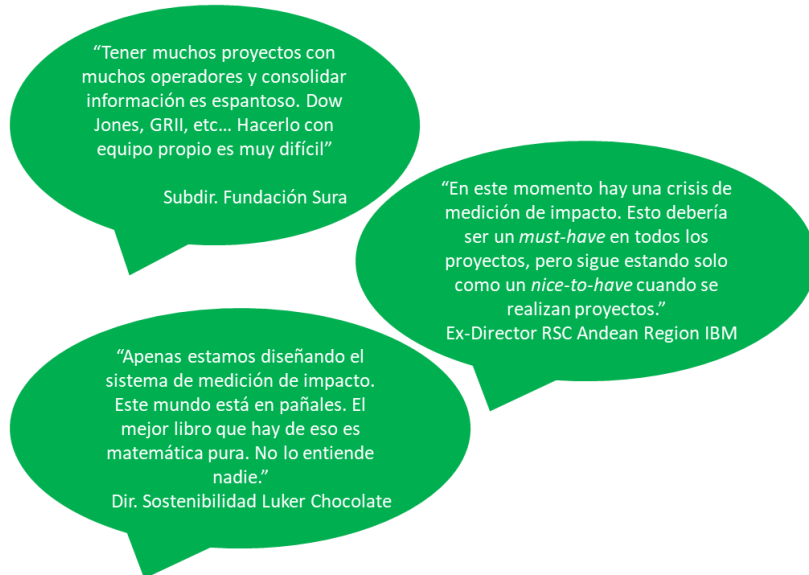


Fuente: elaboración propia.

Al imaginar cómo se podría implementar este servicio de consultoría enfocado presidencias, vicepresidencias y juntas directivas, se debe abordar una discusión centrada en los indicadores que pueden ser de valor para la organización, y es allí en donde el segundo servicio, el de gestión y reporte, toma mayor relevancia. Del servicio inicial de consultoría se tendría como probable *outcome* un listado de indicadores clave para la organización que conectarán los resultados de la sostenibilidad a nivel corporativo, por lo que podrán ser el principal insumo, y quizás también generar la necesidad, para la adopción del servicio de gestión y reporte de resultados.

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Figura 8 - Citas entrevistados - Sección gestión y reporte de resultados.

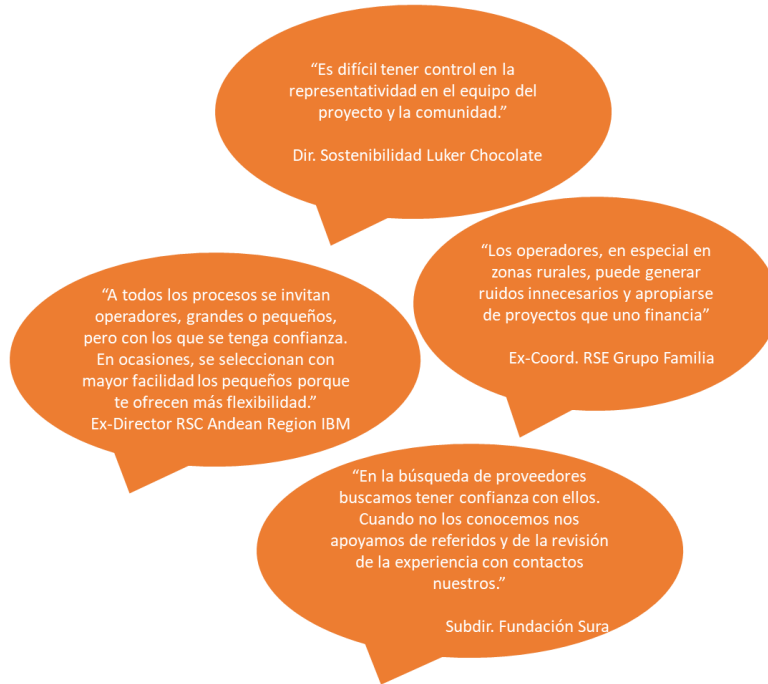


Fuente: elaboración propia.

Ahora, frente al tercer servicio, el de conexión y seguimiento de proveedores, se valida que complementa la oferta integral de Sinergies y que necesitan las áreas de sostenibilidad, debido no solo a que apoyarán la búsqueda de proveedores diversos, sino también a que facilitarán su contratación y seguimiento durante la implementación de los proyectos. En este sentido, es necesario un servicio que ayude en la generación de confianza entre el cliente y los operadores que espera contratar y además que facilite el acompañamiento que se realiza a dichos operadores durante el proyecto.

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Figura 9 - Citas entrevistados - Sección Conexión con Operadores



Fuente: elaboración propia.

Después del estudio realizado, se evidencia que Sinergies debe ser pensada como una empresa que ofrece un ecosistema de soluciones para que la sostenibilidad tenga un **alto valor estratégico** para las organizaciones y que además ofrezca herramientas para una **implementación eficiente y con trazabilidad** de los indicadores clave, que a su vez alimentan ese valor estratégico.

Aspectos Organizacionales y Legales

La empresa se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas, S.A.S, y cumplirá con las exigencias que tienen entidades regulatorias como la DIAN, la Superintendencia de Sociedades y el Ministerio de Trabajo, por lo cual, se tendrá contratación laboral que sigan las indicaciones legales, se declararán los impuestos retención en la fuente, IVA y renta también como lo indica la ley. También se será una empresa obligada a facturar de manera electrónica y realizar procesos de nómina electrónica. Será responsable del pago del impuesto de industria y comercio y a llevar contabilidad alineada a normas internacionales.

Además, la empresa se constituirá como sociedad BIC, de Beneficio e Interés Colectivo, debido a la razón de ser de la creación de la empresa, que busca contribuir con el fortalecimiento del mundo de la sostenibilidad corporativa. La adopción de este tipo de figura, le permitirá a la empresa registrarse bajo un estándar de revisión de autoridades que ayude a verificar el cumplimiento de los objetivos sociales y ambientales de la empresa y así mismo a ser partícipe de la comunidad de empresas con propósito que están ya siendo parte de las Sociedades BIC en Colombia.

En el momento de la constitución, la empresa tendrá un capital autorizado de 1.000 millones de pesos, del cual habrá un capital suscrito del 50% correspondiente a 500 millones de pesos y de ese capital se pagará al momento de la constitución de la figura jurídica un 20%, correspondiente a 100 millones de pesos. La empresa tendrá un solo socio, pero estará en búsqueda de posibles socios que puedan entrar a participar del capital autorizado que tendrá la compañía.

Aunque no se propone crear una junta directiva en este nivel de madurez de la empresa, si se propone contar con un Consejo Asesor que ayude a que la empresa se

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

nutra de su experiencia y conocimiento para dar los pasos a futuro que deberá implementar. En este sentido, el director estratégico y comercial será el representante legal de la organización, y el Consejo Asesor estará conformado por su representante legal y cuatro miembros independientes que representarán cada uno un perfil. Asesor empresarial: experto en conexión con empresas y relacionamiento de alto nivel. Asesor sostenibilidad: experto en ODS, estrategias de sostenibilidad y medición de impacto. Asesor financiero: en un inicio será el contador de la empresa y estará presente para dar una lectura estratégica de la realidad financiera de la empresa. Asesor tecnológico: experto en tendencias tecnológicas y en aspectos de experiencia de usuario digital.

Ahora, para definir la misión y visión de Sinergies, se empieza por identificar los elementos claves del propósito mismo que inspira su creación. Crear un emprendimiento que le evidencie a las grandes empresas la importancia de que la sostenibilidad se vuelva un activo estratégico para sus negocios es el punto de partida para definir que la misión de Sinergies como: *Somos una empresa de consultoría basada en tecnología que ayuda a las empresas a que se apropien de la sostenibilidad corporativa como un vehículo de desarrollo y de crecimiento para sus organizaciones y para la sociedad.* En este mismo sentido, Sinergies propone como visión *ser reconocida como una de las principales consultoras de sostenibilidad de Colombia para el año 2027.*

Lo anterior, apalancado de los siguientes valores corporativos: la pasión y conocimiento sobre sostenibilidad y estrategia corporativa, compromiso por lograr que la sostenibilidad trascienda como elemento clave del core organizacional, y flexibilidad para adoptar la tecnología como pilar estratégico para desarrollar los servicios.

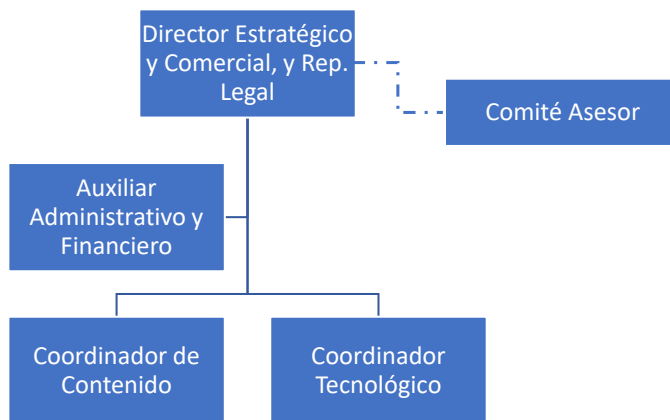
Frente a la estructura organizacional y el equipo necesario para desarrollar las actividades de Sinergies, es importante identificar las necesidades que tendría la empresa para iniciar actividades.

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Son tres procesos o áreas clave: tecnología para el desarrollo, mantenimiento y soporte de la plataforma tecnológica sobre la cual se prestarán los servicios. Técnica, para el desarrollo de los contenidos y actividades de sostenibilidad dentro de cada servicio. Y Comercial, para el diseño de la estrategia de relacionamiento B2B con altos directivos. Es importante que cada una de estas áreas esté articulada, pero que tengan personas con experiencia como encargadas.

En este sentido, al crear una empresa que aún estará en proceso de consolidación, se proponen 4 perfiles concretos y el Comité Asesor:

Figura 10- Estructura organizacional Sinergies



Fuente: Elaboración propia.

El director estratégico y comercial es el perfil encargado de liderar la estrategia organizacional y los esfuerzos comerciales y de posicionamiento de la empresa y de diseñar una estrategia que permita llegar a las grandes empresas y entablar un relacionamiento de alto nivel que sea relevante para que se pueda comunicar la relevancia de tener a la sostenibilidad como un activo de alto valor y cómo los módulos de Sinergias ayudarán en ese sentido. Además, será el representante legal de la

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

empresa y tendrá todas las funciones de representación ante autoridades, clientes, proveedores y otros grupos de interés.

El coordinador de contenido y sostenibilidad será un rol clave para el diseño de los contenidos, formatos, indicadores y actividades que se desarrollarán dentro de cada servicio. Además, será el perfil encargado de liderar las actividades de diseño y facilitación metodológica del módulo Diseña.

El coordinador tecnológico será el rol que deberá liderar el diseño e implementación de la plataforma tecnológica de los módulos Gestiona y Conecta. Además, será quién pueda dar soporte tecnológico a cada uno de los clientes durante la comercialización de las suscripciones a cada módulo. Por otro lado, será quién lidere las diferentes mejoras evolutivas que tienen las soluciones tecnológicas normalmente.

El auxiliar administrativo y financiero será el perfil que dé soporte de las actividades de contratación, gestión de gastos e ingresos, reportes financieros y apoyo al contador con los reportes tributarios y contables.

Frente al proceso de talento humano, al ser un equipo pequeño es necesario tener unos acuerdos organizacionales para la gestión de las personas en la empresa, siendo un proceso liderado por el director estratégico y apoyado por el auxiliar administrativo. Dentro de este proceso de talento humano, se buscará promover el bienestar organizacional, el balance trabajo-vida personal, y los salarios emocionales que conecten con las necesidades del equipo de trabajo.

Con lo anterior, se define el presupuesto administrativo mensual. El director estratégico representando 8 millones de pesos mensuales, cada coordinador 5 millones de pesos y el auxiliar administrativo y financiero 2,3 millones de pesos para una nómina mensual de 20,3 millones de pesos, que al sumarle el costo de las prestaciones sociales a cada salario deja un gasto mensual de 30,5 millones de pesos, dejando 3 millones de

pesos mensuales para el pago de honorarios del comité asesor que apoye a Sinergies y así llegar a un total mensual de 33,5 millones de pesos en gastos de nómina y asesores.

Finalmente, dentro de los aspectos organizacionales y legales, se hace un análisis frente a las oportunidades y amenazas previamente identificadas. En primer lugar, se ha identificado como una de las mayores amenazas planteadas el alto poder que tienen las grandes empresas como clientes potenciales en el relacionamiento, y para esto será clave que el Director Estratégico y Comercial tenga experiencia en el relacionamiento con altos niveles de dirección de áreas de sostenibilidad y responsabilidad social, y que el experto que asesore desde el Comité Asesor, también tenga experiencia y conexiones con personas que tengan un rol protagónico en este sector. De esta manera también se logrará potencializar la propuesta de valor de Sinergies frente a las consultoras de sostenibilidad que ya tienen experiencia en el sector.

En segundo lugar, se mencionó como otra amenaza la posible alta dependencia de una empresa de desarrollo de software como proveedor, y para mitigar este aspecto, es clave que el coordinador tecnológico sea un perfil con probada experiencia en desarrollo de software y con credibilidad dentro de la industria para mitigar el riesgo de que un proveedor tecnológico no cumpla los compromisos de desarrollo que se adquieran.

La tercer amenaza identificada es que a pesar de la importancia que ya ha tomado la sostenibilidad en el mundo corporativo, especialmente en las 300 empresas que serán el foco inicial de Sinergies, puede que este aspecto no tenga un sentido de urgencia; por eso será clave que entre el coordinador de contenido y el director estratégico se defina un discurso comercial y de relacionamiento que conecte los esfuerzos en sostenibilidad y posibles inversiones que harían con necesidades estratégicas de los órganos directivos de sus empresas.

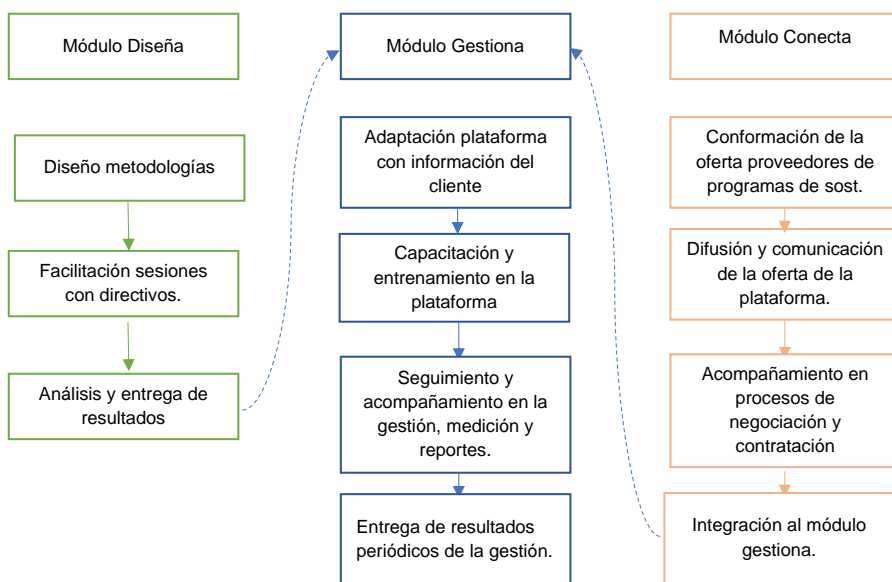
Además, se percibe como gran oportunidad la digitalización de la gestión de sostenibilidad para aprovechar las necesidades insatisfechas que se identificaron en el estudio con expertos de este tema, y para ello el desarrollo tecnológico iterativo es clave ya que permitirá desarrollar la plataforma de manera incremental, a través de sprints de desarrollo, y generando ejercicios de validación con los *early adopters* después del desarrollo de cada sprint.

En este punto, la integración entre los coordinadores de contenido y tecnología es clave para lograr un proceso de desarrollo de funcionalidades ágil, que responda a las necesidades identificadas y que logre lanzarse al mercado de manera oportuna evitando que consultoras de sostenibilidad lancen sus propios desarrollos tecnológicos o que las soluciones digitales de medición de impacto entren al mercado colombiano o robustezcan su oferta.

Aspectos Técnicos

Los servicios que ofrecerá Sinergias al mercado están atados a 3 módulos de la plataforma tecnológica que se diseñará e implementará, tal como se ve en la imagen, detallando cada módulo con sus procesos clave y el proceso de integración entre ellos:

Figura 11 - Detalle actividades módulos de Sinergias



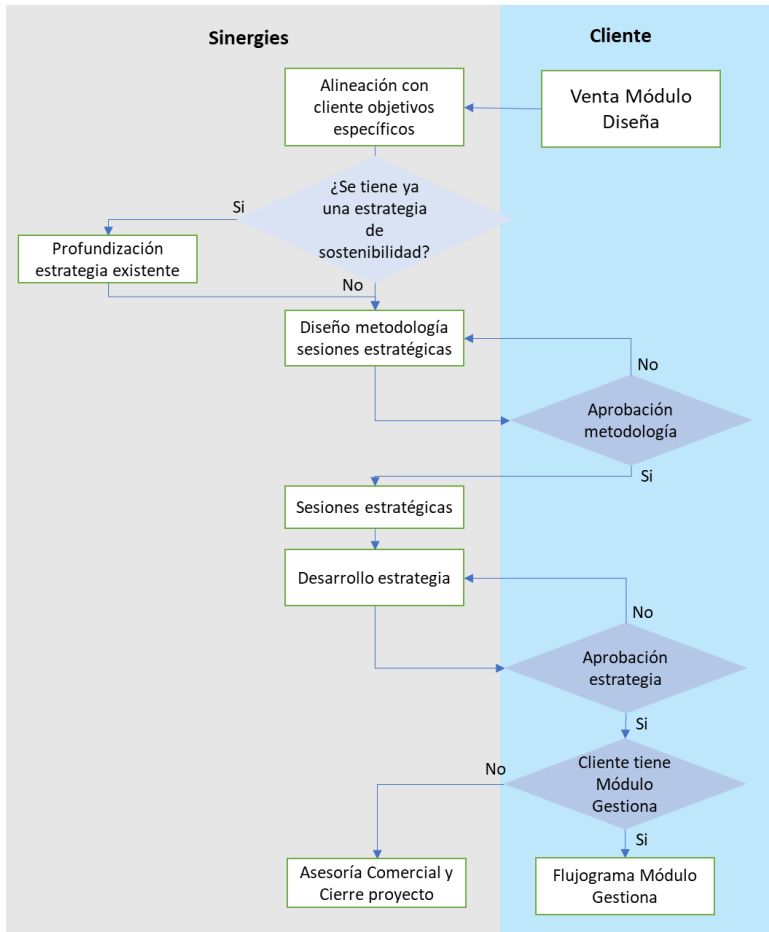
Fuente: elaboración propia.

El módulo diseña se enfoca en crear y facilitar actividades que permitan la definición de una estrategia de sostenibilidad que esté alineada con el *core business* de la organización. Estas actividades son talleres de co-creación que buscan definir los objetivos de sostenibilidad de la empresa, las estrategias con los que se buscarán cumplir estos objetivos y los indicadores que permitirán medir su cumplimiento. Estos talleres se podrán realizar de manera presencial, o de manera virtual haciendo uso de la

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

plataforma de Sinergies. En el flujograma y ficha técnica de este módulo se detalla lo anterior.

Figura 12 - Flujograma Módulo Diseña



Fuente: elaboración propia

Tabla 3 - Ficha Técnica - Módulo Diseña

Servicio	Módulo Diseña
Objetivo	Diseñar la estrategia de sostenibilidad de la organización, alineándola con la estrategia corporativa
Modalidad	Híbrida
Horas totales	24
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alineación y profundización: Reuniones de trabajo con equipo del cliente para identificar información previa de estrategias y programas de sostenibilidad realizados. 2. Creación de metodología: Proceso de creación del flujo metodológico de las sesiones estratégicas. 3. Sesiones estratégicas: 2 sesiones estratégicas de 2 horas cada una con la participación niveles directivos de la organización. 4. Desarrollo de la estrategia: Proceso de diseño de la estrategia de sostenibilidad de la empresa y entrega de la estrategia al cliente.
Dirigido a	Líderes, coordinadores, gerentes de sostenibilidad, responsabilidad social o ciudadanía corporativa.
Perfil del equipo:	Profesional con más de 5 años de experiencia en sostenibilidad y con más de 3 años de experiencia facilitando sesiones de trabajo con niveles directivos.
Recursos necesarios:	<p>Si se realiza virtual: acceso a equipo de cómputo y software Zoom y Mural para videoconferencias.</p> <p>Si se realiza presencial: sala de reuniones para las actividades de alineación y entrega de resultados y sala para 20 personas para las sesiones estratégicas.</p>

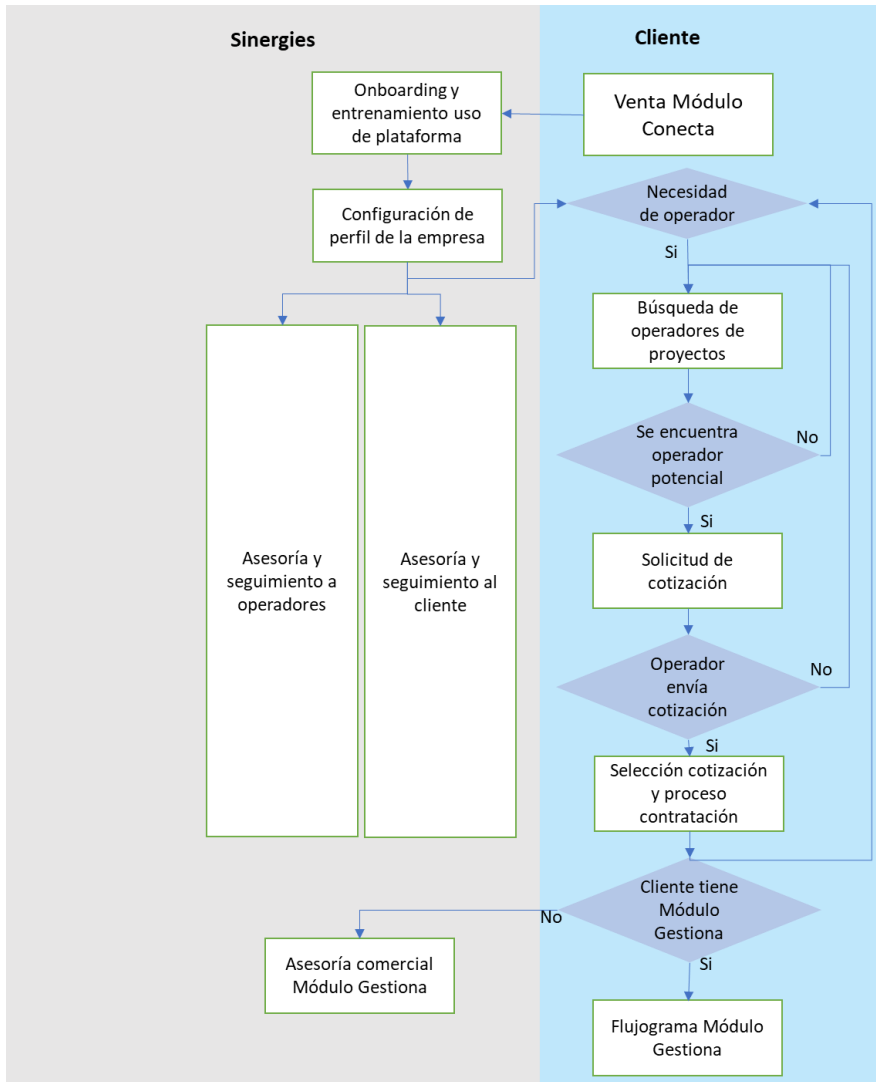
Fuente: elaboración propia

El módulo conecta será un módulo tipo *Marketplace* que se prestará desde la plataforma y permitirá a las grandes empresas conocer posibles proveedores u operadores de las diferentes estrategias o proyectos de sostenibilidad que tiene la empresa. Cada uno de los proveedores o aliados, deberá ser aprobado y certificado por el equipo de Sinergias para obtener el sello de calidad que le permita ofrecer su

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

portafolio a grandes empresas en este módulo. Se detalla más de su funcionamiento a continuación.

Figura 13 - Flujograma Módulo Conecta



Fuente: elaboración propia.

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Tabla 4 - Ficha Técnica Módulo Conecta

Servicio	Módulo Conecta
Objetivo	Buscar, seleccionar y contratar operadores de proyectos del área de sostenibilidad.
Idioma	Español
Plataforma	Web. Se accede desde cualquier navegador web. Se recomienda acceder desde computador.
Requerimientos mínimos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesador de doble núcleo 2. 2GB de memoria 3. Conexión de internet banda ancha 4. Sistema operativo Windows o macOS. 5. Uso de navegadores web compatibles: Chrome, Mozilla Firefox, Microsoft Edge, Safari.
Dirigido a	Áreas de sostenibilidad, responsabilidad social o ciudadanía corporativa para el uso tanto de los líderes o gerentes del área, como de los profesionales que trabajan en los diferentes proyectos.
Perfil del equipo	Desarrollador web o profesional de soporte web con experiencia y conocimiento en el manejo de la plataforma. Profesional del área de sostenibilidad con conocimiento previo de los operadores que hagan parte de la plataforma.
Funcionalidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro y autenticación de usuarios. 2. Creación y edición del perfil de la empresa, incluyendo palabras claves en las temáticas de los proyectos. 3. Buscador de operadores con opción de filtrado por ciudad, temática clave, años de experiencia. 4. Perfil cada operador con información de experiencia, impacto que han generado, rating de otros clientes. 5. Solicitud de cotización en línea. 6. Notificaciones para avisar a la empresa y operador sobre el proceso de cotización (solicitud, envío, aceptación, rechazo o solicitud de modificación). 7. Botón de asesoría vía WhatsApp y Llamada.
Suscripción	Plan mensual y anual.

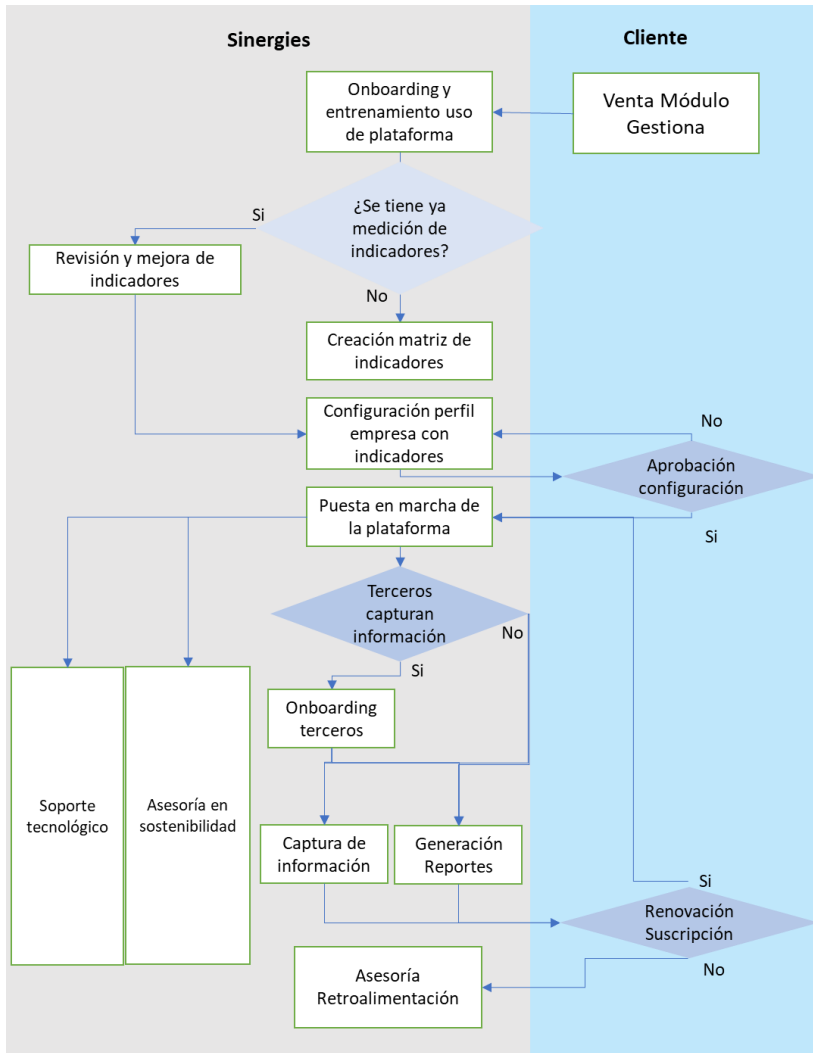
Fuente: elaboración propia.

El módulo gestiona permitirá a cada empresa implementar proyectos de sostenibilidad con funcionalidades como: gestión de indicadores, seguimiento al aliado o proveedor del proyecto, medición de indicadores y generación de reportes automáticos. El rol de este

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

módulo es facilitar la gestión de los proyectos y sus respectivos informes para optimizar la operatividad de los proyectos de las áreas de sostenibilidad.

Figura 14 - Flujograma Módulo Gestiona



Fuente: elaboración propia

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

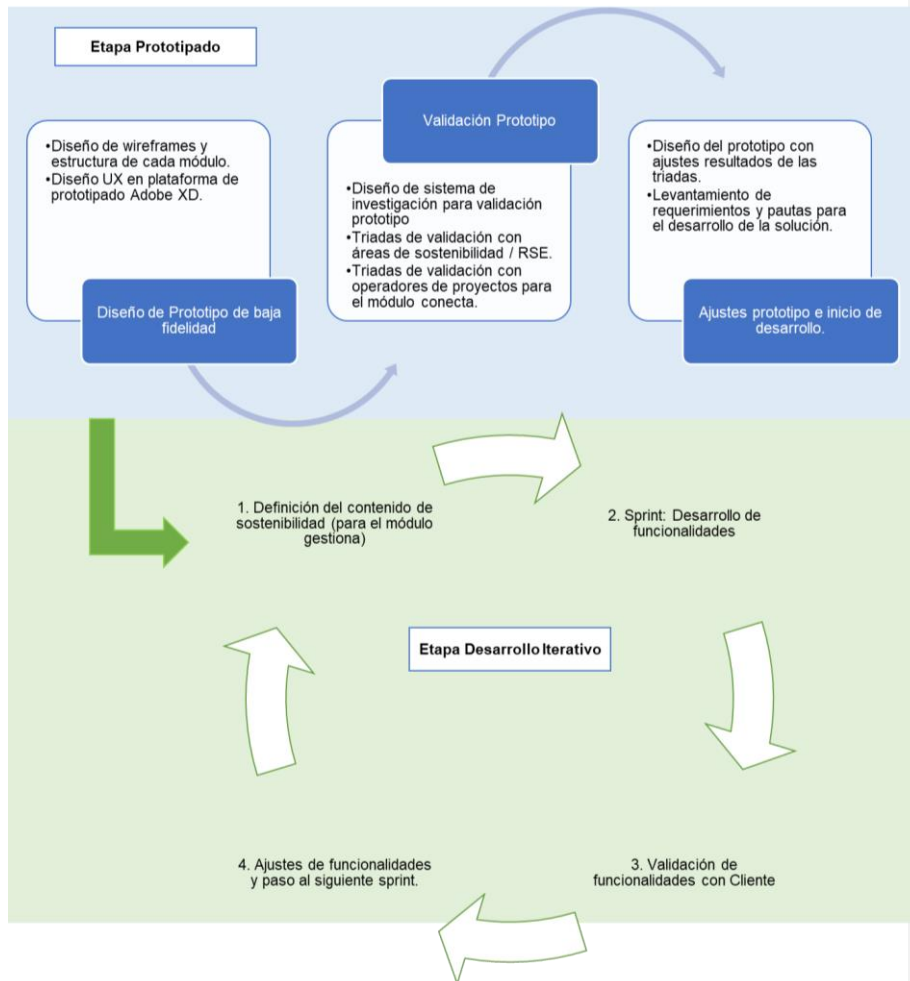
Tabla 5 - Ficha Técnica Módulo Gestiona

Servicio	Módulo Gestiona
Objetivo	Capturar, gestionar y reportar información de valor para los programas implementados y la estrategia bajo la cual opera el área de sostenibilidad.
Idioma	Español
Plataforma	Web. Se accede desde cualquier navegador web. Se recomienda acceder desde computador.
Requerimientos mínimos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesador de doble núcleo 2. 2GB de memoria 3. Conexión de internet banda ancha 4. Sistema operativo Windows o macOS. 5. Uso de navegadores web compatibles: Chrome, Mozilla Firefox, Microsoft Edge, Safari.
Dirigido a	Áreas de sostenibilidad, responsabilidad social o ciudadanía corporativa para el uso tanto de los líderes o gerentes del área, como de los profesionales que trabajan en los diferentes proyectos.
Perfil del equipo	<p>Profesional de sostenibilidad con mínimo 5 años de experiencia y conocimiento en estándares internacionales de medición de indicadores y realización de reportes de sostenibilidad.</p> <p>Desarrollador web o profesional de soporte web con experiencia y conocimiento en el manejo de la plataforma.</p>
Funcionalidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro y autenticación de usuarios. 2. Creación y edición de indicadores de sostenibilidad. 3. Acceso a banco de indicadores referentes de estándares internacionales. 4. Importación y exportación de indicadores de sostenibilidad. 5. Creación y proyectos y adición de indicadores a medir por ese proyecto. 6. Formularios de captura de información para medir los indicadores. 7. Generación de reportes visuales haciendo uso de indicadores. 8. Botón de asesoría vía WhatsApp y Llamada. 9. Edición de datos de usuarios y del perfil empresa.
Suscripción	Plan mensual y anual.

Fuente: elaboración propia.

Aún no están creados los módulos, pero se realizará el siguiente proceso para su diseño y desarrollo de manera ágil, iterativa y siempre realizando procesos de validación:

Figura 15 - Proceso de prototipado y desarrollo de los módulos



Fuente: elaboración propia.

El proceso descrito en la figura se inspira en los modelos de trabajo ágiles de la industria del software, en donde se busca desarrollar ejercicios iterativos, tanto para el

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

prototipado como para el desarrollo de la plataforma web. En este tipo de metodología ágil, se generan sprints de desarrollo priorizando funcionalidades más relevantes alrededor de las necesidades identificadas del cliente, y se implementan estas funcionalidades en 3 semanas por sprint para posteriormente realizar un proceso de validación con clientes y hacer los ajustes que se encuentren pertinentes de estas funcionalidades implementadas, para así pasar a realizar el mismo ciclo en el siguiente Sprint. Se estima que se desarrollarán 5 sprints de desarrollo para la implementación completa de estos módulos.

Lo anterior implica algunos recursos para el prototipado y desarrollo web de diseño UX, profesional de sostenibilidad, consultor con experiencia en validación y desarrollador web. Frente al diseño UX se requerirá por lo menos 4 semanas de dedicación del desarrollador, 3 semanas para el diseño de wireframes y prototipo antes de validar, y 1 semana para los ajustes del prototipo; lo que en total son 160 horas de trabajo.

Para el consultor con experiencia en validación, deberá dedicar por lo menos 20 horas para cada proceso de validación, lo que genera un total de 120 horas, 20 para la validación de prototipado y 100 para validar todos los sprints de desarrollo web. En ese mismo sentido, el profesional de sostenibilidad deberá dedicar por lo menos 40 horas para el diseño del contenido relacionados con indicadores, reportes de sostenibilidad y otra información requerida por cada sprint, lo que genera un total de 200 horas de educaciónn.

Frente al desarrollo web se tendrán por lo menos 600 horas de desarrollo web partiendo de soluciones existentes como: Wordpress más integración con Zoom para el módulo diseña, Wordpress más integración con Woocommerce y WC Vendors Marketplace para el módulo conecta; y ServiceNow más Wordpress para el módulo

Gestiona. Adicional a esto, será necesario gestionar recursos como el uso de servidores y dominios.

Frente a la infraestructura necesitada para esta implementación, se necesitarán los computadores del equipo que tendrá la empresa, un total de cuatro computadores; también es necesario tener acceso a las licencias de los softwares de Microsoft Office y de los programas que permitirán desarrollar la plataforma web, mencionados anteriormente. Así mismo, es importante tener como recurso clave el acceso a servidores en la nube, siendo el servicio de AWS el más conveniente para una empresa emergente debido a que su pago se da por uso.

Frente a la planta física, se presupuesta solo una oficina en un co-working ubicado en la zona financiera de Bogotá, en la localidad de Chapinero. Estos espacios ya estarán amoblados previamente, por lo que no se supone una inversión en mobiliario u otro tipo de equipamiento. No se evidencia necesidades de inversión en recursos de maquinaria o equipo ni en licencias de operación.

Como se mencionó en los aspectos organizacionales, el equipo base de Sinergies tendrá un coordinador de tecnología y un coordinador de contenidos, quienes serán las personas contratadas para el diseño e implementación los diferentes módulos que tendrá Sinergies. A medida que los servicios de Sinergies se comercialicen, se contratarán técnicos de soporte para que brinden servicio de atención al cliente personalizado a cada empresa cliente. En ese sentido, se estima que para el tercer año de operación, los gastos administrativos aumenten 50%.

Frente a la capacidad instalada que tendrá Sinergies desde el día 1 que lance su producto, se estima que se tendrá capacidad para atender 4 suscripciones simultáneas del módulo gestiona durante el primer año, y 20 suscripciones simultáneas del módulo diseña y 20 suscripciones simultáneas del módulo conecta durante el primer año. Para

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

llegar a esta estimación, se tiene en cuenta las horas que podrían invertir el coordinador de contenidos para guiar las actividades y objetivos de cada módulo, y el coordinador tecnológico para realizar soporte técnico.

Sobre el crecimiento de la organización, se identifica que, para escalar el modelo de negocio, será necesario aumentar las capacidades organizacionales en profesionales de sostenibilidad que apoyen el rol del coordinador de contenido (un profesional de sostenibilidad por cada 10 nuevas suscripciones) y en auxiliares de soporte técnico que apoyen esta labor del coordinador de tecnología (un técnico de soporte por cada 10 nuevas suscripciones).

El director estratégico y comercial además de su rol comercial, liderará un proceso de investigación y desarrollo, que consistirá en realizar validaciones con los primeros clientes sobre las funcionalidades y la experiencia de uso de las herramientas, con el fin de levantar requerimientos que luego se vuelvan historias de usuario y que pasen a la lista de mejoras que tendrá que implementar el coordinador de tecnología. Este proceso combinará la metodología de diseño centrado en el usuario para identificar las mejoras, y la metodología ágil de desarrollo para implementar dichas mejoras.

Estrategia y Plan de Introducción al Mercado

Para definir la estrategia de mercadeo y el plan de introducción que tendrá Sinergies, es importante recordar el segmento de clientes al que se dirige la empresa, organizaciones grandes que están en la búsqueda de adoptar modelos de sostenibilidad, y que tienen dos tipos de audiencias importantes: directivos y juntas directivas, y los responsables o gerentes de las áreas de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial.

Frente a los directivos y juntas directivas, son actores de suma relevancia para el modelo de negocio de Sinergies, ya que son los actores que deberán conectarse con la propuesta de valor de la empresa, y ver el potencial de tener la sostenibilidad como un activo estratégico para sus organizaciones. Ahora, los líderes de las áreas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial también son importantes, porque pueden influenciar sobre la relevancia de la sostenibilidad en las vicepresidencias y en la presidencia de la empresa, y, además, porque son quienes viven de manera directa los retos tácticos frente a la gestión de proyectos de sostenibilidad y frente a la conexión con proveedores o aliados que aporten en la implementación de esos proyectos.

También, es importante recordar entidades influyentes en la sostenibilidad corporativa, que tendrán un rol importante en la estrategia de mercadeo: Sistema B, el Foro Económico Mundial, Business Roundtable, entre otros.

Con lo anterior en mente, Sinergies planea su estrategia de mercadeo basada en acciones de relacionamiento corporativo con tres pilares:

El primer pilar es una estrategia de referidos, que busca llegar a líderes de las áreas de sostenibilidad y responsabilidad social desde las recomendaciones y conexiones que se logren gestionar con las entidades aliadas y personas influyentes del sector de sostenibilidad. Hoy el equipo de Sinergies tiene un relacionamiento fluido con líderes de

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

áreas de sostenibilidad de entidades como Carulla, Bancolombia, Organización Corona, Grupo Sura, Fundación Bolívar-Davivienda, Sistema B, Foro Económico Mundial, Principles of Responsible Investment, PRI, entre otros. Estos líderes serán claves para recomendar la llegada con muchas otras empresas.

El segundo pilar es una estrategia basada en generación de contenido en LinkedIn, en donde se buscará ser relevante en conversaciones en esta red social sobre sostenibilidad corporativa. Allí, se generarán contenidos como carruseles de imágenes, artículos escritos e infografías, y las temáticas estarán alrededor de los objetivos de desarrollo sostenible, ODS, de la medición de impacto, de las decisiones estratégicas y de tendencias alrededor de la sostenibilidad corporativa en el mundo.

El tercer pilar es la participación en eventos corporativos en donde la temática de sostenibilidad sea pertinente. En este pilar se tendrán eventos pequeños virtuales, en donde Sinergies podrá ser organizador o promotor de los mismos; y también habrá eventos grandes en donde Sinergies podrá participar, como el Congreso Empresarial Colombiano de la ANDI. Estos eventos serán clave, no solo por las conexiones corporativas que se podrán realizar sino por la credibilidad que se podrá transmitir en este tipo de eventos.

Con estos pilares que tendrá la estrategia de mercadeo, se establecerán las siguientes metas: llegar a 15 empresas a través de la estrategia de referidos, realizar 5 eventos virtuales con asistencia promedio de 30 personas, participar de los 3 eventos en donde se hable de sostenibilidad corporativa en Colombia, crear y publicar 8 publicaciones en LinkedIn sobre sostenibilidad corporativa e implementar una estrategia de lanzamiento de Sinergies.

Sobre el lanzamiento de la empresa, se realizará un evento con expertos de sostenibilidad corporativa que permitirá mostrar con credibilidad la relevancia de impulsar

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

el concepto de sostenibilidad corporativa y así mismo, la oferta de Sinergies como un vehículo para impulsar este concepto.

En ese sentido, se ha presupuestado una inversión de 3 millones de pesos para el evento de lanzamiento y 7 millones de pesos para pauta digital del primer año en LinkedIn, teniendo así la inversión total de 10 millones de pesos para la estrategia de mercadeo. Los recursos del evento de lanzamiento serán utilizados en el alquiler de un espacio presencial tipo coworking que ya cuente con elementos como sonido e iluminación, con una inversión de 1 millón de pesos, la contratación de catering con bebidas y pasabocas por 1.5 millones de pesos y la producción de pendones de Sinergies por un costo de 500 mil pesos. Los expertos que hagan presencia en el evento serán 5 líderes de sostenibilidad de empresas o de otras entidades del sector, invitados por el equipo de Sinergies y que participarán sin generar costo para la organización gracias al previo relacionamiento entre el equipo y estos invitados.

Además de la estrategia de mercadeo, es importante definir como se realizará la comunicación durante y después de la prestación del servicio. Para eso, la empresa tendrá el proceso de soporte al cliente que liderará el coordinador tecnológico. Este proceso permite que la empresa responda las solicitudes de todos los clientes que tengan un servicio activo con la empresa. Los canales de comunicación establecidos para el proceso de soporte serán el correo electrónico del área y una línea de WhatsApp exclusiva para esta función.

El área comercial y estratégica también liderará un proceso de comunicación para identificar la percepción de los clientes frente a cada servicio, con el fin de tener un listado de las mejoras que requiera cada uno de los servicios y funcionalidades de la plataforma.

Aspectos Financieros

En los objetivos financieros de Sinergies se busca posicionar los diferentes servicios de la empresa y sus respectivos módulos, dando mayor fortaleza inicialmente a los servicios del módulo diseña y conecta, que pueden generar menor resistencia para comercializarse debido a que no es un esfuerzo tan robusto como el módulo gestiona. Esta estrategia, denominada como estrategia de cebo y anzuelo, permitirá penetrar en el mercado con dos servicios que permitirán conectar con necesidades de las grandes empresas en términos de sostenibilidad, y la comercialización del módulo más robusto, el de gestión, podrá llegar como resultado de una gestión comercial adicional y complementaria a la realizada con los módulos que serán el cebo: diseña y conecta.

Los objetivos financieros de Sinergies también pretende evitar tener costos fijos altos, teniendo el foco de los costos fijos en el equipo de trabajo, y así mismo, limitando la inversión inicial en los equipos de cómputo, licencias y almacenamiento en la nube.

Para realizar la simulación financiera, se parten de los siguientes aspectos: la inflación se tendrá para este año en 10% y para los 3 años siguientes en 6%, 5% y 6% respectivamente. También se tiene una tasa de interés del crédito del 2% mensual vencido que se pedirá para financiar la inversión del proyecto, crédito que tendrá 5 años de plazo. Además, se tendrá una tasa de evaluación del proyecto en 25%, valor que surge del análisis de riesgo de la inversión en el emprendimiento y que dicha tasa debe responder a dicho riesgo asumido. También se tendrá como supuesto una tasa impositiva de 34%. Y finalmente, el otro supuesto es el del crecimiento en ventas: 50% para el segundo año, 40% para el tercer año y 25% de crecimiento desde ahí en adelante.

Frente a las ventas del primer año, se proyecta ventas de 4 suscripciones del módulo gestiona y 10 suscripciones por módulo de diseña y conecta. Esto generará ventas de 144 millones correspondientes al módulo gestiona y 180 millones correspondientes a cada uno de los otros dos módulos, teniendo un valor total de ventas para el primer año por 504 millones de pesos.

Para la definición de los precios de venta se identificaron precios de referencia de otros mercados que tienen softwares similares. Para el módulo gestiona, se identificaron dos soluciones que tienen la funcionalidad de medir indicadores alienados con estándares internacionales: Impact Mapper e Impact Reporting. La primera de ellas tiene planes para empresas que desde 5.000 dólares a 35.000 dólares anuales. Y la segunda tiene un valor de 1.000 euros al mes (12.000 euros al año). Con esto en mente, se identificó que el precio de venta de 36.000.000 millones de pesos al año es un valor que aunque está por debajo de la mayoría de licencias identificadas, se tiene en cuenta que es para un mercado de menores ingresos como el colombiano.

Para el caso del Modulo conecta se identificaron dos soluciones relacionadas con la gestión de conexiones B2B, las cuales tienen diferentes modelos de monetización. La primera es Growmax, que tiene una licencia de 295 dólares por mes, es decir 3.450 dólares por año, pero cobrando un precio por usuario activo adicional. La otra solución es Yolkart, una plataforma de comercio B2B que cobra un solo valor de licencia de 1.500 dólares, pero cobrando de manera adicional la configuración de toda plataforma, a 25 dólares la hora. En este sentido, se considera que el valor de 18 millones de pesos para el año del módulo incluyendo las horas de soporte detalladas y toda la configuración inicial es un valor que está acorde a esta investigación.

Finalmente, para el Módulo diseña, se ha identificado que el mercado ofrece sesiones de trabajo o talleres estratégicos con valores que oscilan los 15 y 35 millones de pesos.

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Este rango de valores se ha identificado desde la experiencia propia en mi trabajo de consultoría, como manager durante 3 años en la consultora A Piece of Pie, que trabaja solo con grandes empresas de Latinoamérica. Con esto en mente, se considera que 18 millones de pesos para este módulo también es un valor adecuado y alineado al mercado de consultoría estratégica.

Tabla 6 - Proyección Cantidad y Valores por unidad primer año

Nombre del producto o servicio	Cantidades anuales	Precio de venta unitario sin IVA	Ingresos totales sin IVA
Modulo gestiona	4	\$ 36.000.000	\$ 144.000.000
Modulo diseña	10	\$ 18.000.000	\$ 180.000.000
Modulo Conecta	10	\$ 18.000.000	\$ 180.000.000
TOTAL	-	-	\$ 504.000.000

Fuente: elaboración propia basada en Simulador Financiero Simplificado Versión 2 (Reyes, M)

Frente a los costos de producción, se define un costo de horas de soporte (tanto tecnológico como de contenido) para cada módulo. Para el módulo gestiona serán 20 horas mensuales de soporte, para el módulo diseña y para el módulo conecta, cada uno tendrá 12 horas mensuales de soporte. Con esto en mente, el costo de producción total para poder soportar las ventas, serán de 48 millones de pesos.

Tabla 7 - Proyección de costos de prestación de servicio primer año

Nombre del producto servicio	Cantidades	Costo unitario	Costos totales
Modulo gestiona	4	\$ 4.800.000	\$19.200.000
Modulo diseña	10	\$ 1.440.000	\$14.400.000
Modulo Conecta	10	\$ 1.440.000	\$14.400.000
Total	-	-	\$48.000.000

Fuente: elaboración propia basada en Simulador Financiero Simplificado Versión 2 (Reyes, M)

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Partiendo de los supuestos de crecimiento en ventas y de inflación, se define que para los años siguientes las ventas aumentarían a 645 millones para el segundo año, 800 millones para el tercer año y 953 millones para el cuarto año. Y frente a los costos de producción, se para los próximos años: primer año 58 millones, 71 millones, 82 millones, 96 millones.

Tabla 8 - Proyecciones Margen Operativo

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas anuales	\$504.000.000	\$645.480.000	\$800.524.296	\$953.103.446	\$1.150.096.225
Costos anuales	\$48.000.000	\$58.464.000	\$71.052.480	\$82.439.078	\$96.097.423
Margen operativo	\$456.000.000	\$587.016.000	\$729.471.816	\$870.664.367	\$1.053.998.802

Fuente: elaboración propia basada en Simulador Financiero Simplificado Versión 2 (Reyes, M)

Es importante destacar que la empresa tiene dos de sus módulos prestados a través de la tecnología, lo que permite optimizar los costos y por esta razón se identifica que el margen operativo de la empresa crecerá de manera importante mientras las ventas incrementen. Una de las claves de la escalabilidad de este negocio es lograr que la inversión en el desarrollo tecnológico genere un proceso óptimo en la prestación del servicio, en donde el costo operativo represente entre el 8% y 12% del valor de las ventas.

Para los gastos de mercadeo se desea empezar el primer año con una inversión en 10 millones de pesos, que estará focalizada en el lanzamiento de la empresa, en inversión en LinkedIn y Google Ads y en la generación de una estrategia freepress en medios de comunicación especializados y corporativos. Para los años siguientes se tendrá gastos de mercadeo por 20 millones para el segundo año, 30 millones para el tercero y 40 millones para el cuarto.

Frente a otros gastos administrativos, se tiene el costo de tres áreas: la administrativa, que tiene al auxiliar administrativo; la de ventas al director estratégica y comercial; y la de producción/servicio, con los coordinadores de contenido y tecnología. Los gastos administrativos, que incluyen los salarios de un año con prestaciones sociales, dejan un valor anual de nómina de 365 millones de pesos.

Por otro lado, se presupuestan gastos administrativos adicionales para financiar un espacio de trabajo, telefonía celular y pólizas de seguro para un total mensual de 2,3 millones de pesos.

Tabla 9 - Gastos administrativos y de ventas para el año 1

GASTOS DE NÓMINA AÑO 1:	
Administrativa:	\$ 41.400.000
Ventas:	\$ 144.000.000
Producción/servicio:	\$ 180.000.000
OTROS GASTOS FIJOS AÑO 1:	
Arriendo	\$ 24.000.000
Telefonía Celular	\$ 1.200.000
Papelería	\$ 1.000.000
Pólizas de Seguro	\$ 1.000.000
GASTOS PUBLICIDAD AÑO 1:	
Publicidad	\$ 10.000.000
Gastos de viaje y desplazamiento	\$ 6.000.000
TOTAL	
Nómina + Gastos fijos + Publicidad	\$ 409.000.000

Fuente: elaboración propia basada en Simulador Financiero Simplificado Versión 2. (Reyes, M)

Debido a lo anterior, se estima una inversión necesaria en 4 equipos de cómputo para el equipo de trabajo por 14 millones de pesos, y en el desarrollo de software de la primera versión de cada módulo, por un valor de 15 millones de pesos. Adicional a esta inversión, se desea tener capital de trabajo para financiar por 4 meses los costos de producción, los gastos de nómina, los gastos fijos y los gastos de publicidad. En este sentido, la inversión requerida será de 177,3 millones de pesos.

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Tabla 10 - Inversión Necesaria

INVERSIÓN NECESARIA	
Inversión en intangibles	\$ 15.000.000
Inversión en equipos de cómputo	\$ 14.000.000
Capital de Trabajo para 4 meses	\$ 152.333.333
TOTAL	
Inversión Total	\$ 181.333.333

Fuente: elaboración propia basada en Simulador Financiero Simplificado Versión 2. (Reyes, M)

De ese valor, se estima que 90 millones de pesos saldrán del socio de la empresa, teniendo 91,33 millones de pesos faltantes, los cuales se solicitarán a través de un préstamo a la banca tradicional y a nombre personal del socio, ya que la empresa apenas está en proceso de constitución. Esos 91,33 millones de pesos serían a través de un crédito a 5 años con una tasa de interés estimada del 2% mes vencido.

Tabla 11 - Cálculo de Préstamo

	inicial	interés	amortización	cuota	final
AÑO 0					\$91.333.333
2022	\$91.333.333	\$1.826.666	\$17.550.466	\$19.377.133	\$73.782.866
2023	\$73.782.866	\$1.475.657	\$17.901.476	\$19.377.133	\$55.881.390
2024	\$55.881.390	\$1.117.627	\$18.259.505	\$19.377.133	\$37.621.885
2025	\$37.621.885	\$752.437	\$18.624.695	\$19.377.133	\$18.997.189
2026	\$18.997.189	\$379.943	\$18.997.189	\$19.377.133	\$-

Fuente: elaboración propia basada en Simulador Financiero Simplificado Versión 2. (Reyes, M)

Con esta información se muestra de manera completa los estados financieros, que incluyen el EBITDA y la utilidad neta:

Tabla 12 - Proyección utilidad neta

	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	\$504.000.000	\$645.480.000	\$800.524.296	\$953.103.446	\$1.150.096.225
Costo ventas	\$48.000.000	\$58.464.000	\$71.052.480	\$82.439.078	\$96.097.423
Utilidad bruta	\$456.000.000	\$587.016.000	\$729.471.816	\$870.664.367	\$1.053.998.802
Gastos activos y ventas	\$365.400.000	\$401.940.000	\$426.056.400	\$447.359.220	\$474.200.773

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Gastos fijos del periodo	\$27.600.000	\$30.360.000	\$32.181.600	\$33.790.680	\$35.818.120
Otros gastos	\$16.000.000	\$20.000.000	\$30.000.000	\$40.000.000	\$50.000.000
Depreciación	\$5.800.000	\$5.800.000	\$5.800.000	\$5.800.000	\$5.800.000
Utilidad operativa	\$41.200.000	\$128.916.000	\$235.433.816	\$343.714.467	\$488.179.908
Gastos financieros	\$1.826.666	\$1.475.657	\$1.117.627	\$752.437	\$379.943
Utilidad antes de impuestos	\$39.373.333	\$127.440.342	\$234.316.188	\$342.962.030	\$ 487.799.964
Impuestos	\$13.386.933	\$43.329.716	\$79.667.504	\$116.607.090	\$165.851.987
Utilidad neta	\$25.986.400	\$84.110.626	\$154.648.684	\$226.354.939	\$321.947.976

Fuente: elaboración propia basada en Simulador Financiero Simplificado Versión 2.

(Reyes, M)

Es importante resaltar que en la tabla 12 de la proyección de utilidad neta, se identifica un aumento del 50% en los gastos administrativos y gastos fijos en el tercer año debido a que se contratarán 4 personas más para el equipo fijo con el fin fortalecer la coordinación tecnológica y la coordinación de contenidos de la empresa con miras al sostener el crecimiento en ventas proyectado del 50%.

Adicionalmente, se muestra a continuación el balance financiero y el flujo de caja de Sinergies proyectado:

Tabla 13 - Proyección Balance General

	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
Activo						
Caja/bancos	\$152.333.333	\$179.956.200	\$255.921.733	\$350.338.073	\$446.159.219	\$577.799.964
Fijo no depreciable	-	-	-	-	-	-
Fijo depreciable	\$29.000.000	\$29.000.000	\$29.000.000	\$29.000.000	\$29.000.000	\$29.000.000
Depreciación acumulada	-	\$5.800.000	\$11.600.000	\$17.400.000	\$23.200.000	\$29.000.000
Activo fijo neto	\$29.000.000	\$23.200.000	\$17.400.000	\$ 11.600.000	\$5.800.000	-
Total activo	\$181.333.333	\$203.156.200	\$273.321.733	\$361.938.073	\$451.959.219	\$577.799.964
Pasivo						
Impuestos x pagar	-	\$13.386.933	\$43.329.717	\$79.667.504	\$116.607.090	\$165.851.988

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Total pasivo corriente	-	\$13.386.933	\$43.329.717	\$79.667.504	\$116.607.090	\$165.851.988
Obligaciones financieras	\$91.333.333	\$73.782.867	\$55.881.391	\$37.621.885	\$18.997.190	-
Pasivo	\$91.333.333	\$87.169.800	\$99.211.107	\$117.289.389	\$135.604.280	\$165.851.988
Patrimonio						
Capital social	\$90.000.000	\$90.000.000	\$90.000.000	\$90.000.000	\$90.000.000	\$90.000.000
Utilidades del Ejercicio	-	\$25.986.400	\$84.110.626	\$154.648.684	\$226.354.940	\$321.947.976
Total patrimonio	\$90.000.000	\$115.986.400	\$174.110.626	\$244.648.684	\$316.354.940	\$411.947.976
Total pas + pat	\$181.333.333	\$203.156.200	\$273.321.733	\$361.938.073	\$451.959.219	\$577.799.964

Fuente: elaboración propia basada en Simulador Financiero Simplificado Versión 2.

(Reyes, M)

Frente al balance general, se destaca que el dinero en caja o bancos en el año 0 incluye el valor de la inversión realizada menos los activos fijos. Mientras que, del año 2022 en adelante, se suma el 50% de las ganancias netas después de impuestos. Ya que se ha definido que la empresa repartirá el 50% de las ganancias en dividendos, y el resto del dinero será para capitalizar la empresa.

Ahora, se realiza un análisis vertical y horizontal del Balance General con el fin de entender con mayor profundidad los datos financieros proyectados.

Tabla 14 - Análisis Vertical del Balance General

	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
Caja/bancos	84%	89%	94%	97%	99%	100%
Fijo no depreciable						
Fijo depreciable	16%	14%	11%	8%	6%	5%
Depreciación acumulada		3%	4%	5%	5%	5%
Activo fijo neto	16%	11%	6%	3%	1%	
PASIVO						
Impuestos x pagar		15%	44%	68%	86%	100%
Total pasivo corriente		15%	44%	68%	86%	100%

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Obligaciones financieras	100%	85%	56%	32%	14%	
--------------------------	------	-----	-----	-----	-----	--

Fuente: elaboración propia.

Frente a los activos, se identifica que la gran mayoría de los activos de la empresa estarán concentrados en el capital de caja o bancos, debido a que más allá de los equipos de cómputo adquiridos en la inversión que son los activos depreciables, no se incluye la adquisición de ningún otro activo para el funcionamiento de la empresa, en ese sentido, vemos como el activo fijo será del 16% de todos los activos para el primer año e irá reduciéndose al tiempo en que se aumenta su depreciación.

Frente a los pasivos, se observa que el total de los pasivos corrientes estarán asociados en su totalidad al pago de impuestos, ya que no se espera contraer deudas a corto plazo con proveedores ni con otro tipo de entidades. Así mismo, los pasivos no corrientes será exclusivamente la obligación financiera adquirida para la inversión del proyecto, y no se proyecta adquirir una nueva deuda posteriormente.)

Tabla 15 - Análisis Horizontal Balance General

	2022	2023	2024	2025	2026
Activo					
Caja/bancos	18%	42%	37%	27%	30%
Fijo no depreciable					
Fijo depreciable	0%	0%	0%	0%	0%
Depreciación acumulada		100%	50%	33%	25%
Activo fijo neto	-20%	-25%	-33%	-50%	
Total activo	12%	35%	32%	25%	28%
Pasivo					
Impuestos x pagar		224%	84%	46%	42%
Total pasivo corriente		224%	84%	46%	42%
Obligaciones financieras	-19%	-24%	-33%	-50%	
Pasivo	-5%	14%	18%	16%	22%
Patrimonio					
Capital social	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidades del Ejercicio		224%	84%	46%	42%
Total patrimonio	29%	50%	41%	29%	30%

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Total pas + pat	12%	35%	32%	25%	28%
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: elaboración propia.

Frente al análisis horizontal, se identifica que los activos tendrán un crecimiento constante desde el año 2, al observar que crecerán entre 25 y 35% cada año, siendo esto un buen síntoma de la salud financiera que tendrá la empresa. También se observa que al no tener inversiones adicionales en activos fijos, este rubro, debido a la depreciación como se mencionó anteriormente, será un indicador que disminuya año a año.

Por otro lado, se tiene que los impuestos tendrán un crecimiento muy alto en el segundo año al no tener impuestos por pagar en el 2022. Así mismo, se observa que el crecimiento año a año en este ítem se estabiliza desde el año 2025, estando en un crecimiento entre el 42% y 26%. A su vez, las obligaciones financieras también decaen exponencialmente cada año, ya que no se buscará contraer ninguna otra obligación financiera en la proyección. Esto deja al total de los pasivos con incrementos entre el 14% y el 22% año a año, que, aunque se tienen unas obligaciones financieras que decaen en el tiempo, se observa el incremento porcentual de los impuestos por pagar debido al aumento de ingresos.

Finalmente, en el patrimonio se observa que la utilidad neta tiene unas altas tasas de crecimiento en los primeros años, de 224% y 84%, viendo como desde el año 2025 se estabiliza este crecimiento, dejando a su vez unos datos de incremento sostenido e importante del patrimonio de la empresa, creciendo 29% el año de menor crecimiento, y 50% el año de mayor crecimiento.

Tabla 16 - Proyección Flujo de Caja

	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Corrientes	\$52.333.333	\$179.956.200	\$255.921.733	\$350.338.073	\$446.159.219	\$577.799.964
Pasivos Corrientes	-	\$13.386.933	\$43.329.717	\$79.667.504	\$116.607.090	\$165.851.988
KTNO	\$152.333.333	\$166.569.267	\$212.592.017	\$270.670.569	\$329.552.129	\$411.947.976
Activo Fijo Neto	\$29.000.000	\$23.200.000	\$17.400.000	\$11.600.000	\$5.800.000	-
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 5.800.000	\$ 11.600.000	\$ 17.400.000	\$ 23.200.000	\$ 29.000.000
Activo Fijo Bruto	\$29.000.000	\$29.000.000	\$29.000.000	\$29.000.000	\$29.000.000	\$29.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$181.333.333	\$189.769.267	\$229.992017	\$282.270.569	\$335.352.129	\$411.947.976
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$41.200.000	\$128.916.000	\$235.433.816	\$343.714.467	\$488.179.908
Impuestos		\$14.008.000	\$43.831.440	\$80.047.497	\$116.862.919	\$165.981.168
NOPLAT		\$27.192.000	\$85.084.560	\$155.386.318	\$226.851.548	\$322.198.739
Inversión Neta		\$-8.435.933	\$-40.222.750	\$-52.278.552	\$-53.081.559	\$-76.595.847
Flujo de Caja Libre del periodo		\$955.033	\$18.756.067	\$44.861.810	\$103.107.766	\$173.769.989

Fuente: elaboración propia basada en Simulador Financiero Simplificado Versión 2.

(Reyes, M)

Frente al flujo de caja proyectado, se identifica que en el año 2023 se tendrá una pérdida de 15 millones de pesos, esto debido al incremento de los gastos administrativos para aumentar la capacidad instalada. Así mismo, se resalta que desde el año 2024 la empresa se recuperará financieramente.

Finalmente, se tenía que la tasa de evaluación de proyecto era del 25%, la cual se ha definido de acuerdo con tasas de evaluación que el mercado suele usar desde la experiencia propia observada. A través del simulador la empresa generará 39,9% de tasa interna de retorno y un período de recuperación de la inversión de 3,13 años.

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Tabla 17 - Tasa de evaluación y tasa interna de retorno

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO			25,00%			
Flujo de caja de proyecto	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
	-\$181.333.333	\$18.756.066	\$44.861.809	\$103.107.766	\$173.769.988	\$245.602.892
Valor presente neto del proyecto		\$ 66.829.597				
Tasa interna de retorno	36,27%		Periodo de recuperación:		3,65 años	

Fuente: elaboración propia basada en Simulador Financiero Simplificado Versión 2.

(Reyes, M)

Con esta evaluación se muestra como un proyecto que, al ser de base tecnológica, es un proyecto de alta recuperación de inversión y de una alta tasa de retorno debido a su crecimiento exponencial.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Para definir el enfoque hacia la sostenibilidad de Sinergies se destacan los ODS (United Nations, 2020) en los que el trabajo de la empresa estará aportando.

ODS 9 – Industria, innovación e infraestructura ya que Sinergies es una empresa que busca posicionar la sostenibilidad como un activo estratégico de las empresas, por ende, la sostenibilidad está en el *core business* de la organización y tiene un impacto transversal, ya que lo que se busca es fortalecer las estrategias de sostenibilidad de empresas que tienen impacto positivo en las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza. Este objetivo le apunta a la meta 9.2 al promover una industria inclusiva y sostenible desde la prestación del módulo diseñada.

Por otro lado, desde el *core business* se promueve el uso de la tecnología como un método eficiente para la gestión y medición de resultados de proyectos de sostenibilidad y para la conexión con posibles operadores de proyectos. En este sentido, se está aportando a dos metas, la 9.4, que busca reconvertir las industrias para que sean sostenibles promoviendo la adopción tecnológica; y la 9.5, que busca mejorar la capacidad de los sectores industriales de todos los países fomentando la innovación.

ODS 13 – Acción por el clima ya que Sinergies buscará promover los proyectos de sostenibilidad ambiental y de esta manera mejorar las capacidades organizacionales para diseñar e implementar proyectos que puedan generar el mayor impacto posible en sus industrias. Además, se tratará de reducir el impacto negativo en el medio ambiente en el día a día de la empresa al evitar acciones cotidianas como las impresiones, manejando la mayoría de los documentos digitalmente; y como los viajes en avión, al promover las reuniones virtuales con clientes potenciales de todas las ciudades. Frente a este ODS se identifica la alineación con la meta 13.3 que busca mejorar la educación,

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

sensibilización y capacidad institucional para mitigar el cambio climático, adaptarse a él y reducir sus efectos.

ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico porque Sinergies, a pesar de ser una empresa naciente, tendrá una cultura laboral que promueva el pago de salarios por encima del promedio nacional y que promueva el bienestar de sus colaboradores, buscando generar una adecuada balanza entre trabajo y vida personal, potenciando las habilidades de cada empleado y propiciando el crecimiento profesional de cada uno.

Esta estrategia interna con los colaboradores está alineada a varias metas, como la 8.3, que busca promover la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad, la innovación. Al 8.5 que busca lograr empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos sin lugar a discriminación. Al 8.8 que busca promover entornos de trabajo seguros y saludables.

Adicionalmente, frente a este ODS se retoma los elementos asociados con el *core* de la empresa, que buscan ofrecer servicios basados en tecnología, innovadores y que generan un diferencial en el mercado actual; lo que está alineado a la meta 8.2 de este ODS, que busca lograr niveles más elevados de productividad económica mediante, entre otros, la modernización tecnológica y la innovación.

Así como las estrategias anteriormente descritas, se detallarán en una estrategia que defina indicadores que ayuden a medir los resultados de la implementación de estas y que estén alineados con estándares internacionales de sostenibilidad.

Finalmente, el **ODS 17 – Alianza para lograr los objetivos** es quizás el ODS que está más alineado con el trabajo de Sinergies, ya que la prestación de los tres servicios está alineada con diferentes metas que este ODS busca cumplir. Frente a la meta 17.3 de movilizar recursos financieros adicionales de múltiples fuentes, se espera que el trabajo en el módulo diseñe tenga como resultado una mayor relevancia de las acciones

de sostenibilidad que al final redunden en mayor inversión financiera para proyectos en Colombia en este sentido.

Frente a la meta 17.7 que busca promover el desarrollo de tecnologías y su transferencia, divulgación y difusión; se busca generar mayor alcance a la transformación digital del sector de sostenibilidad y que su trabajo esté más profesionalizado.

Adicionalmente, frente a la meta 17.14, que busca mejorar la coherencia de políticas sostenibles, la empresa buscará que desde el módulo diseñe se logre conectar la estrategia organizacional de las empresas y la estrategia de sostenibilidad que la empresa implemente, para que esté cohesionado todo el accionar de la organización.

Sobre la meta 17.17, que busca fomentar alianzas eficaces con diferentes grupos de interés, éste será uno de los pilares del módulo conecta, al facilitar el relacionamiento de las empresas con operadores de proyectos que tienen presencia en diferentes territorios e interlocución cercana con las comunidades en donde se espera generar impacto.

Y finalmente con la meta 17.19, se promoverá el desarrollo de indicadores desde estándares existentes que permitan medir los progresos de los proyectos y programas de sostenibilidad que diseñen e implementen las empresas.

Conclusiones

Si es posible crear un modelo de negocio que solucione de manera integral los retos de que hoy tiene la sostenibilidad en el sector corporativo, y para esto la tecnología es clave.

Se validó que las áreas de sostenibilidad de grandes empresas colombianas sienten que no son relevantes en la estrategia corporativa, ya que en muchas ocasiones el diseño de la estrategia y de los proyectos de sostenibilidad suceden desde las mismas áreas, y los directivos y juntas directivas no se involucran en ese proceso.

Además de lo anterior, se reafirmó que este es un tema globalmente importante, y que más que tendencia, hoy es una realidad gracias al impulso de organizaciones como el Foro Económico Mundial y Business Roundtable.

Después de tener el problema validado por fuentes primarias y por información secundaria, se logró detallar tres servicios clave que aportan de manera integral al problema identificado. Tres servicios que de manera modular buscan: ayudar a que la sostenibilidad se vea como un elemento relevante para la estrategia corporativa, aportar en la gestión y medición de resultados de proyectos de sostenibilidad, y conectar a las empresas con aliados y proveedores con experiencia y trayectoria en proyectos sociales y ambientales.

Con lo anterior en mente, esta empresa tiene una oferta diferencial para el sector de la sostenibilidad corporativa ya que genera mayor relevancia estratégica a estos esfuerzos, optimiza su gestión y operatividad a través del uso de la tecnología y facilita la conexión con aliados que sean más pertinentes que hoy son de difícil acceso para las empresas.

Con la validación y los servicios definidos, se estableció un proyecto que tendrá para el primer año ventas por 500 millones de pesos, costos fijos de 48 millones y gastos

Sinergies: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

administrativos por 365 millones. Para lograr esto, se necesitará una inversión en equipos de cómputo y software para el desarrollo de los módulos tecnológicos para prestar cada servicio de Sinergies, una estrategia de mercadeo B2B y un equipo de 4 personas que ayudarán a dirigir los aspectos comerciales, de contenido de sostenibilidad y de tecnología de la empresa.

Con lo anterior en mente, no solo se definió un modelo de negocio que puede ayudar a la transición de la sostenibilidad corporativa, haciéndola realmente relevante para la estrategia de las empresas, sino que también se establecieron unas proyecciones que permitirán que este modelo de negocio tenga un retorno sobre la inversión de 39%, recuperando dicha inversión en 3 años.

Referencias

ANDI (2018), inversión social de empresas ANDI en Colombia. Recuperado de

<https://www.andi.com.co/Uploads/MAPEO%20DE%20LA%20INVERSI%C3%93N%20SOCIAL.pdf>

ANDI (2021), Temas Ambientales (Sostenibilidad). Recuperado de

<http://www.andi.com.co/Home/Pagina/2-temas-ambientales-sostenibilidad>

Arango, J (2021), Entrevista realizada para esta investigación. Recuperado de

https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:w/g/personal/jruizva87089_universidadean_edu_co/EZ9fLKon7flPrLIfem11QoBDcAakBv04jZyTOJt22vybA?e=AXGXJY

Avendaño, P (2021). Entrevista realizada para esta investigación. Recuperado de

https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:w/g/personal/jruizva87089_universidadean_edu_co/EdtAtqU0JNhKnLC4gM.URDIBwPIMNPN6Kz56cgtcozWeyw?e=Y4Udby

Bancoldex (2021) Clasificación de Empresas en Colombia. Recuperado de

<https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

BlackRock (2020) Sustainability as BlackRock's New Standard for Investing. Recuperado de <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-blackrock-client-letter>

Bonilla, J (01 de enero de 2020). Bogotá y Medellín: las tareas pendientes en la calidad del aire. *El Tiempo* <https://www.eltiempo.com/bogota/bogota-y-medellin-tareas-pendientes-en-la-calidad-del-aire-448230>

Botero, J (2021). Entrevista realizada para esta investigación. Recuperado de https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:f/g/personal/jruizva87089_universidadean_edu_co/Ereiov33O0FDhl3w7BvgQYsB13ioMy36BizuH1qk6aP2-w?e=s9clVq

Business Roundtable (2019). Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'. Recuperado de <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

CEPAL (2020) Kit territorial para implementar la Agenda 2030 en los departamentos y municipios de Colombia. Recuperado de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/modalidades/kit-territorial-para-implementar-la-agenda-2030-en-los-departamentos-y-municipios-de>

CEPAL (2021). La pandemia del COVID-19 generó un retroceso de más de una década en los niveles de participación laboral de las mujeres en la región. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-pandemia-covid-19-genero-un-retroceso-mas-decada-niveles-participacion-laboral>

Chamas, P (2020). Gestión de la salud ambiental en las zonas urbanas: aire, agua, edificaciones, cambio climático, inactividad física. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/gestion-urbana-salud-ambiental->

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

[humana-calidad-medio-ambiente-aire-agua-edificacion-cambio-climatico-ciudad-barrio-vivienda-pandemia/](#)

CompromisoRSE (2018). Sólo un 8% de las ONG tiene una estrategia de transformación digital. Recuperado de <https://www.compromisorse.com/rse/2018/01/23/solo-un-8-de-las-ong-tiene-una-estrategia-de-transformacion-digital/>

Congreso de Colombia (2018). Ley 1901 del 18 de junio de 2018. Por medio de la cual se crean y desarrollan las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (bic). Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201901%20DEL%2018%20DE%20JUNIO%20DE%202018.pdf>

Dinero (junio de 2019). Especiales Dinero: 5000 empresas. *Revista Dinero* <https://especiales.dinero.com/las-5000-empresas-mas-grandes-de-colombia/index.html>

EMIS (2021a). Auren. Recuperado de https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:b:/g/personal/jruizva87089_universidadean_edu_co/EXu_pmrP4A1GvcWZO9qgFSEB1KAeAoDc3TcCmxwZ5360Kq?e=c3h9uG

EMIS (2021b). Contreebute. Recuperado de https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:b:/g/personal/jruizva87089_universidadean_edu_co/EWPRB6UdzfdJvuu05frl90oBXnqoK4vuJz_bsJ97bLOhLw?e=icXnyd

EMIS (2021c). Portafolio Verde. Recuperado de https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:b:/g/personal/jruizva87089_universidadean_edu_co/EWHOWISGm9VEv0dvdOL8hJUBPiLsB9TqZV-F21kwKcp2Zg?e=zcp0Z

IESE (2021). Business Trends 2022: Putting Sustainability into Action – Now. Recuperado de <https://www.iese.edu/standout/business-trends-sustainability/>

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Jaime Arteaga y Asociados (2021). Informe de Resultados IISP 2021. Recuperado de

<https://ja-a.co/wp-content/uploads/2021/07/INFORME-RESULTADOS-IISP-2021.pdf>

López, A. (20 de abril de 2021). Tributaria eliminaría incentivos a los proyectos de

renovables. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria-en-colombia-eliminaria-incentivos-a-los-proyectos-de-renovables-551144>

OECD (2019) Indicadores Donaciones por País Receptor. Recuperado de

https://public.tableau.com/views/OECDDACIdataglacebyrecipient_new/Recipiente?:embed=y&:display_count=yes&:showTabs=y&:toolbar=no?&:showVizHome=no

Parker, T (2021) Five Consumer Trends That Could Impact Brands Post-Covid.

Recuperado de <https://www.nspackaging.com/analysis/consumer-brands-covid/>

Paz, A (14 de mayo de 2018). ¿Cómo va el medioambiente en las campañas

presidenciales? *Revista Semana*.

<https://www.semana.com/tendencias/articulo/elecciones-presidenciales-2018-propuestas-ambientales-de-los-candidatos/40983/>

Portafolio (2021a) Los empresarios están dispuestos a generar más empleo juvenil.

Portafolio <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/plan-de-reactivacion-economica-y-empleo-del-gobierno-recibe-apoyo-de-gremios-y-empresarios-552967>

Portafolio (2021b). La conectividad llega a cuatro de diez latinoamericanos rurales.

Portafolio <https://www.portafolio.co/internacional/la-conectividad-llega-a-4-de-10-latinoamericanos-rurales-555962>

Porter, M (2020). Manual del Propósito. Recuperado de

<https://www.sharedvalue.org/resource/purpose-playbook-spanish-translation/>

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Reyes, M. Simulador Financiero Simplificado Versión 2. Recuperado de:

https://universidadeaneducu-my.sharepoint.com/:x/g/personal/jruizva87089_universidadean_edu_co/EYAprLw7rCREKvkvnDLA5RQBD0PPUGJKUpvIGCjyTcBGLw?rttime=MOMzEPZS2kg

Rivas, K. (2021). Filantropía, RSE y Sostenibilidad. Recuperado de

<https://www.laprensagrafica.com/opinion/Filantropia-RSE-y-Sostenibilidad-20210223-0168.html>

Schwab, K (2019), Davos Manifiesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. Recuperado de

<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifiesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Sistema B, (2021). Historia del Movimiento B en Latinoamérica y el mundo. Recuperado de <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Sphera, (2020). What Is Corporate Sustainability?. Recuperado de

<https://sphera.com/glossary/what-is-corporate-sustainability/>

United Nations (2020). Sustainable Development Goals. Recuperado de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment>

Urrego, A. (22 de septiembre de 2021). Iván Duque expuso a Jeff Bezos las propuestas para el cuidado del medio ambiente. *La República*.

<https://www.larepublica.co/economia/ivan-duque-expuso-a-jeff-bezos-las-propuestas-para-preservacion-del-medio-ambiente-3236566>

Valora Analitik (08 de marzo de 2022). Merco revela las 100 empresas más responsables en Colombia en 2021. *Valora Analitik*.

<https://www.valoraanalitik.com/2022/03/08/merco-100-empresas-responsables-colombia-2021/>

Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia

Winston, A (2021). Sustainable Business Went Mainstream in 2021. Recuperado de

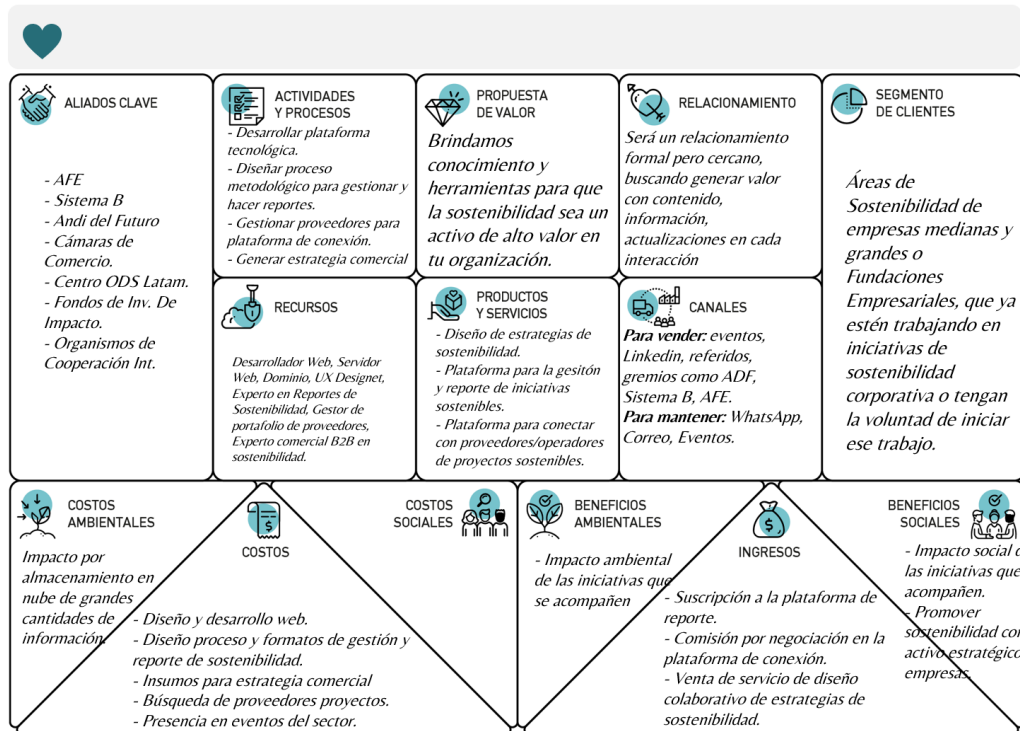
<https://hbr.org/2021/12/sustainable-business-went-mainstream-in-2021>

Zelada, S (2021). COVID-19, un acelerador de la transformación digital. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

Anexos

Anexo A. Modelo de Negocio Sostenible



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

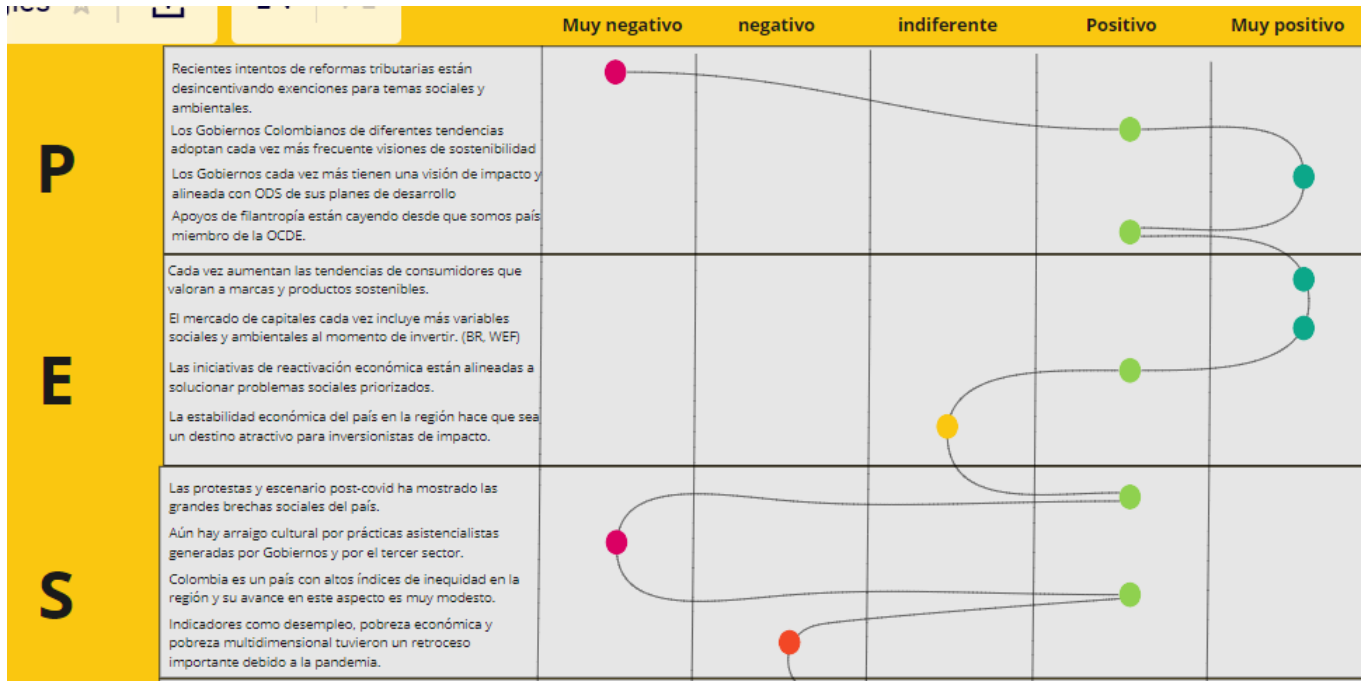


Fuente: elaboración propia basada en propuesta metodológica docente José A. Martínez.

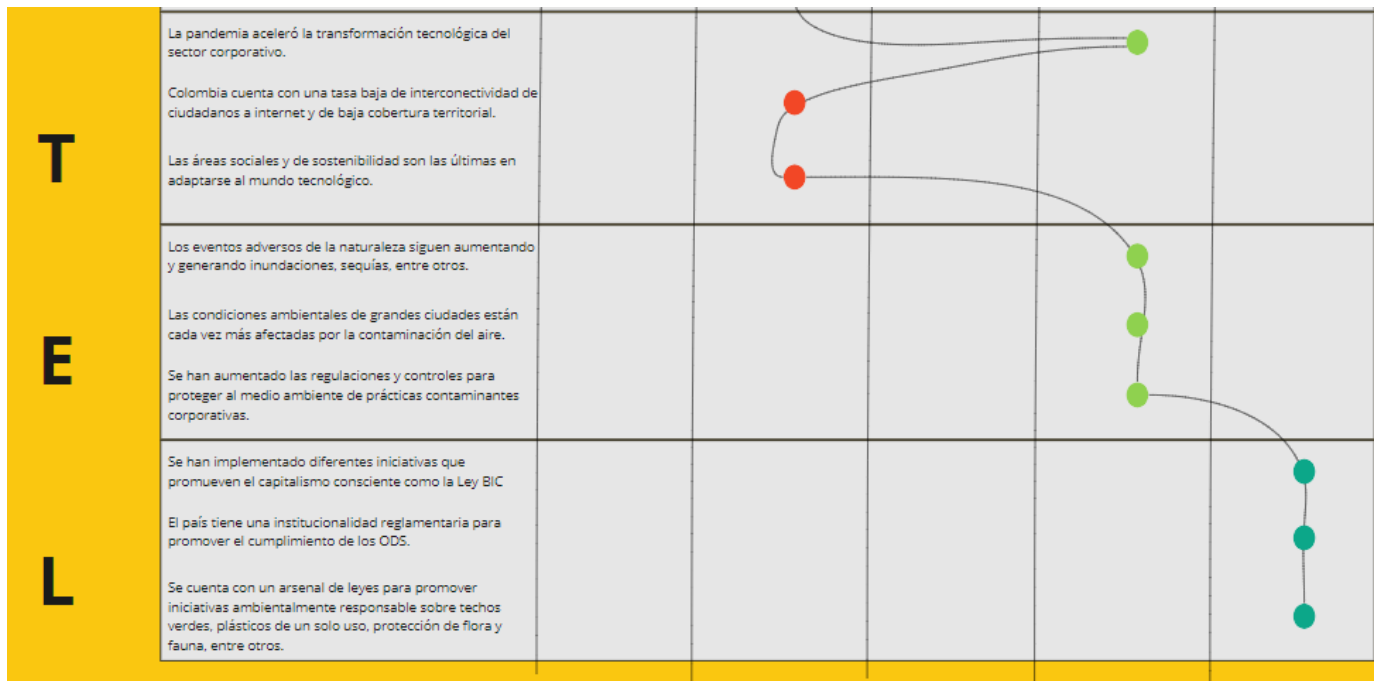
Comentado [S7]: Incluir

Anexo B. Análisis PESTEL

Comentado [S8]: El anexo no es legible, toca aumentarlo a 150%



Sinergias: Iniciativa empresarial para la solución de los retos de la adopción de la sostenibilidad corporativa en las empresas grandes de Colombia



Fuente: elaboración propia.

Comentado [S9]: Incluir

Anexo C. Guía de Entrevista Semiestructurada

GUÍA DE ENTREVISTAS PARA ÁREAS DE SOSTENIBILIDAD – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL – FUNDACIÓN EMPRESARIAL O EXPERTOS.

Esta guía es un documento de apoyo para el investigador: le permite tener claro el objetivo de la entrevista, el flujo a seguir y la metodología a aplicar, de manera que se asegure el éxito de la interacción y el mejor provecho de los participantes.

Objetivo general del proyecto

Identificar las principales barreras, movilizadores y oportunidades alrededor de la búsqueda de aliados y gestión de programas y proyectos que implementa el área.

Objetivo de la entrevista

- Identificar las principales barreras en la búsqueda y contratación de aliados u operadores de proyectos y programas del área.
- Identificar las principales barreras en la gestión y reporte de resultados de los proyectos y programas del área.
- Descubrir las principales oportunidades alrededor de los procesos de búsqueda de aliados, gestión de actividades y resultados de los proyectos del área.

Materiales

- Grabadora de audio.
- Guía entrevista.

Flujo de la sesión

Tema	Duración	Tema	Duración
1. Introducción	3 min	4. Búsqueda de aliados	10 min
2. Presentación personal, de la empresa y del área	5 min	5. Gestión del proyecto y resultados	10 min
3. Definición de proyectos, programas y/u ODS a intervenir.	10 min	Cierre	2min
		Duración total	40 min

1. INTRODUCCIÓN

Objetivo: Comentarle al participante el propósito de la entrevista y aclarar dudas.

Dinámica: El investigador se presentará a sí mismo y a su acompañante, explicará el objetivo de la entrevista y dará las gracias por su tiempo y participación. Explicará que la entrevista será grabada con el fin de analizar posteriormente la información y que se tomarán fotos para registro interno.

Duración: 3 min.

Buenos días, mi nombre es (nombre investigador) y él/ella es (nombre acompañante), estoy realizando **una investigación que tiene como fin identificar y entender el contexto en el que la empresa se desempeña en la búsqueda de aliados y en la gestión de actividades y resultados de los proyectos del área de sostenibilidad / RSE.**

Para poder conocer y registrar toda esta información, es necesario que podamos capturarlo mediante notas, fotografía y/o audio. En cualquier momento que lo crea conveniente podemos apagar el audio, o puede negarse a responder una pregunta que considere de carácter confidencial; lo importante es que usted se sienta cómodo. Para ello y para proteger su privacidad nunca será utilizada su información personal. Toda la información obtenida tiene como único fin aportarnos información de valor para este estudio.

¿Tiene alguna duda o pregunta antes de empezar?

[Empezar a grabar en audio.](#)

2. PRESENTACIÓN PERSONAL

Objetivo: Romper el hielo con el participante y obtener una idea general de su trabajo, hábitos y rutina diaria.

Dinámica: El participante se presenta, cuenta un poco de él y nos da una caracterización de su vida para entender el contexto en el que se desenvuelve.

Duración: 5 min.

“Para comenzar quisiera que se presentara y me contara un poco acerca de usted, su nombre completo.”

- ¿Podría presentarse por favor? ¿Cómo se llama?
- ¿Cuál es su rol aquí en la empresa? ¿A qué área pertenece?
- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? ¿Durante el tiempo que lleva se ha desempeñado en otros cargos / áreas?
- ¿Cómo es su rutina de trabajo?
- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Y cuál es el principal foco de su área?
- ¿Sabe cuánto tiempo lleva esta área en la empresa? ¿Cómo se creó? ¿Qué transformaciones ha tenido recientemente?
- ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en esta empresa? ¿Y en esta área?
- ¿Qué le puede llegar a generar dolores de cabeza a nivel laboral? ¿Por qué siente que es así?
- ¿Cuántas personas tiene el área? ¿Qué piensa de este tamaño?

3. DEFINICIÓN DE PROGRAMAS, PROYECTOS, ODS.

Objetivo: Comprender cómo se define de manera estratégica y táctica los ODS, los programas y proyectos que son foco de trabajo para la empresa y el área.

Dinámica: Mediante preguntas guiadas el entrevistado brindará información cómo se realizan estas definiciones internas.

Duración: 10 min.

“Ahora quisiéramos indagar sobre los focos de trabajo que tiene la empresa y cómo se definen los programas, proyectos y actividades”

- ¿La empresa ha definido unos focos temáticos, ODS, áreas de interés en las que trabaja?
- ¿Cómo se hace esta definición? ¿Se suele cambiar este foco temático? ¿Por qué se cambia? ¿Cómo se cambia?
- ¿Qué opina de la manera en que se definen estos aspectos?

- ¿Cómo es la definición de proyectos y programas? ¿Quién toma la decisión? ¿Cómo es su participación en esta decisión?
- ¿De qué depende la selección de esos proyectos o programas? ¿Siente qué falta tener en cuenta algún parámetro en algún proceso de selección?
- ¿Qué opina de la manera en que se definen los proyectos y programas?

4. Búsqueda de Aliados

Objetivo: Entender cómo es el proceso de búsqueda y contratación de aliados u operadores que ayudan a implementar proyectos y programas del área.

Dinámica: Mediante preguntas guiadas el entrevistado brindará información cómo se realizan estos procesos.

Duración: 10 min.

“Ahora quisiéramos indagar sobre organizaciones sociales, emprendedores, u otros actores que la empresa busca y contrata para la implementación de los diferentes programas y proyectos”

- Para la implementación de los programas y proyectos, ¿la empresa suele buscar aliados u operadores?
- ¿Cómo los encuentra? ¿Cómo es el proceso de convocatoria?
- ¿Qué opinión tiene del tipo de organizaciones que encuentra en el mercado?
- ¿Cuáles pueden ser las preocupaciones más comunes en esta búsqueda?
- ¿Qué lo puede motivar a contratar una de estas organizaciones?
- ¿Cómo son los procesos de selección de estos aliados? ¿Hay procesos de selección independientes del área o está alineados con otras áreas (como compras)?
- En el momento de conocer las propuestas de aliados / operadores, ¿Qué es lo más relevante que usted analiza? ¿Qué otros parámetros son clave? ¿Cuál cree que es la principal debilidad de estas organizaciones?
- Buscar aliados / operadores para un nuevo proyecto es:
- Una vez contratado, ¿Cómo es el proceso de seguimiento del aliado u operador del proyecto? ¿Usa herramientas digitales para hacer este seguimiento? ¿Hay un proceso definido internamente para hacer el seguimiento?
- ¿Recuerda alguna dificultad en el proceso de seguimiento? ¿Qué pasó? ¿Cómo se solucionó?
- ¿Qué tipo de documentación debe entregar el aliado / operador para el seguimiento? ¿Según su experiencia la considera suficiente? ¿Por qué?

- ¿Normalmente siguen con los aliados / operadores en años siguientes para la implementación de nuevas versiones del proyecto o de nuevos proyectos? ¿Qué tan frecuente es esto? ¿De qué depende?
- En conclusión, ¿Qué cree que es lo más difícil de contratar un nuevo aliado / operador? Y ¿de hacerle seguimiento o monitoreo a su desempeño?

4. Gestión de programas y proyectos

Objetivo: Entender cómo es el proceso de gestión de las actividades y resultados de los programas y proyectos del área.

Dinámica: Mediante preguntas guiadas el entrevistado brindará información cómo se realizan estos procesos.

Duración: 10 min.

“Ahora quisiéramos indagar sobre organizaciones sociales, emprendedores, u otros actores que la empresa busca y contrata para la implementación de los diferentes programas y proyectos”

- Además del proceso de seguimiento o monitoreo de los aliados y operadores, ¿Qué tipo de actividades para gestionar el proyecto realiza el área? ¿manejan algún software para esto?
- ¿Cómo es el proceso para la generación de reportes de los proyectos que implementan? ¿Este proceso es distinto para reportes preliminares y finales?
- ¿La empresa hace un reporte de sostenibilidad anual? ¿Este se presenta a algún organismo directivo de la empresa?
- ¿Cómo se realiza este reporte? ¿Cómo se vinculan los reportes de los programas y proyectos a este documento final?
- ¿Qué tan complejo o sencillo considera que es este proceso?
- ¿Qué cree que debería pasar para que fuera más sencillo?
- ¿Considera que su empresa / su área está midiendo resultados o impacto generado? ¿Por qué? ¿Cree necesario que se mida impacto? ¿Sabría cómo hacerlo? Si lo hace, ¿Cómo lo mide y cómo lo lleva a sus reportes?
- Además del impacto ¿Qué otros elementos son clave gestionar en un programa o proyecto de su área?
- Hoy ¿Cómo los gestiona? ¿Cree que se podría hacer mejor? ¿Por qué?
- En conclusión, ¿Cuál es su mayor dolor de cabeza en la gestión de proyectos y programas del área?

Anexo D. Ficha Técnica Entrevista Semiestructurada

Técnica de entrevista: entrevista semiestructurada de 40 minutos de duración.


Fecha de realización: entre agosto y noviembre de 2021.

Perfil entrevistado: persona que ha trabajado en los últimos 3 años en roles de dirección o coordinación de áreas de sostenibilidad o de responsabilidad empresarial.

Cantidad de entrevistas: 8 entrevistas.

Método de realización: entrevistas realizadas de manera virtual a través de videoconferencia.


Anexo E. Perfil del Cliente – Formato Persona




Design Thinking
www.designthinking.services

Método Persona

Líder de Sostenibilidad de una empresa mediana - grande.





Nombre: Construcciones El Condor - Área Sostenibilidad, Camila Villa

Edad: 33 años

Nuestro personaje físicamente es...

Es mujer, joven, de contextura delgada, que busca mantenerse saludable haciendo deporte y comiendo saludable.

¿Dónde vive? Barrio estrato 5-6 de Medellín.

¿Trabaja o estudia...? Trabaja como directora de sostenibilidad de su empresa.

¿Nivel cultural? Le gusta el arte y la música, va a museos y también busca nuevos artistas, muchos de ellos de barrios. Le gusta la fotografía.

¿Qué motivaciones tiene?
 Le motiva conocer diferentes realidades del país que de otra manera ignoraría. Le gusta sentir que hace diferencia desde sus hábitos. Le motiva saber que su trabajo busca generar un cambio en comunidades.

¿Qué preocupaciones?
 Le preocupa no alcanzar los objetivos trazados en el año. Le preocupa que los aliados que contrate le queden mal en sus propuestas. Le preocupa que le recorten presupuestos para próximos años.

¿Cómo se relaciona con sus amistades?

¿Cuáles son sus deseos?
 Desea que todos los proyectos que gestiona logren cambios. Desea que sus presupuestos aumenten y que su área sea cada vez más relevante para la empresa. Desea encontrar aliados en los que pueda confiar ciegamente por su profesionalismo.

¿Cómo es la relación con su familia? Trata de influenciarlos en hábitos saludables para su estilo de vida.

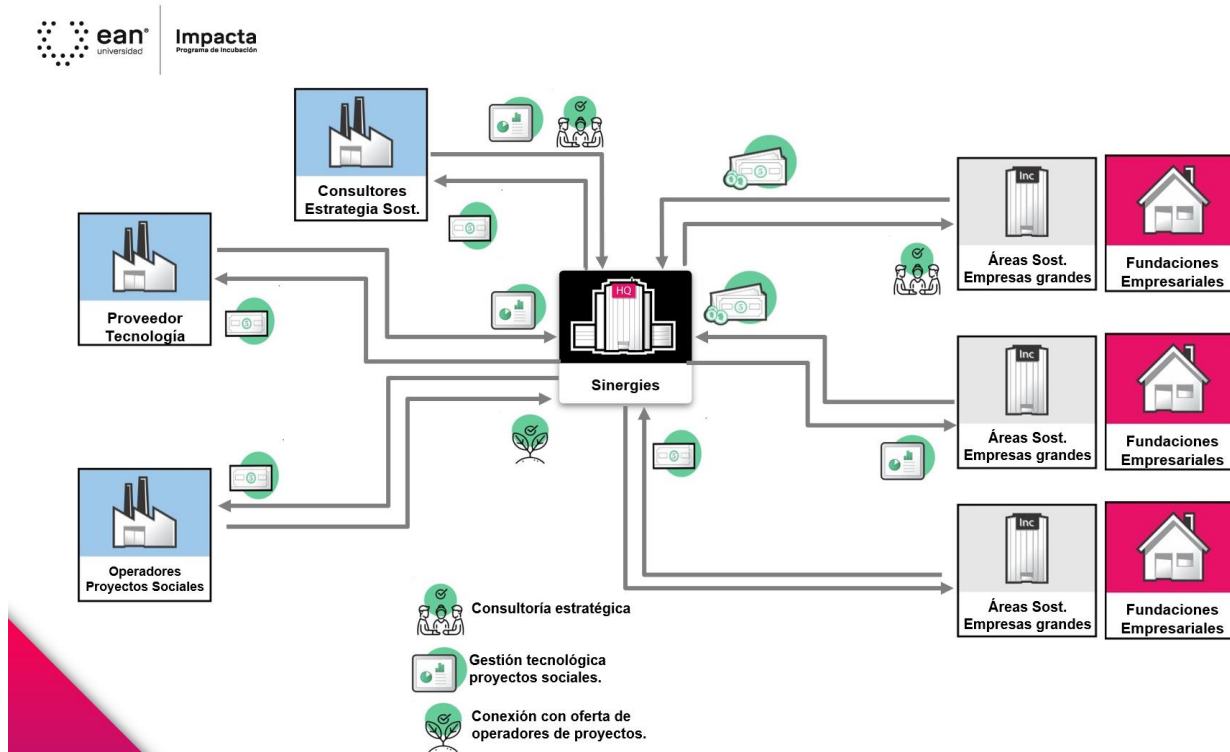
¿Tiene manías? Trata de ser muy detallista en el seguimiento de los proyectos. Puede ser micro-gerente.

¿A que le tiene miedo? A que su gestión no de los resultados que ella y su empresa espera y pueda "no servir" para el cargo. Tener algún problema con comunidad o la que realiza proyecto, o tener problemas a nivel reputacional.

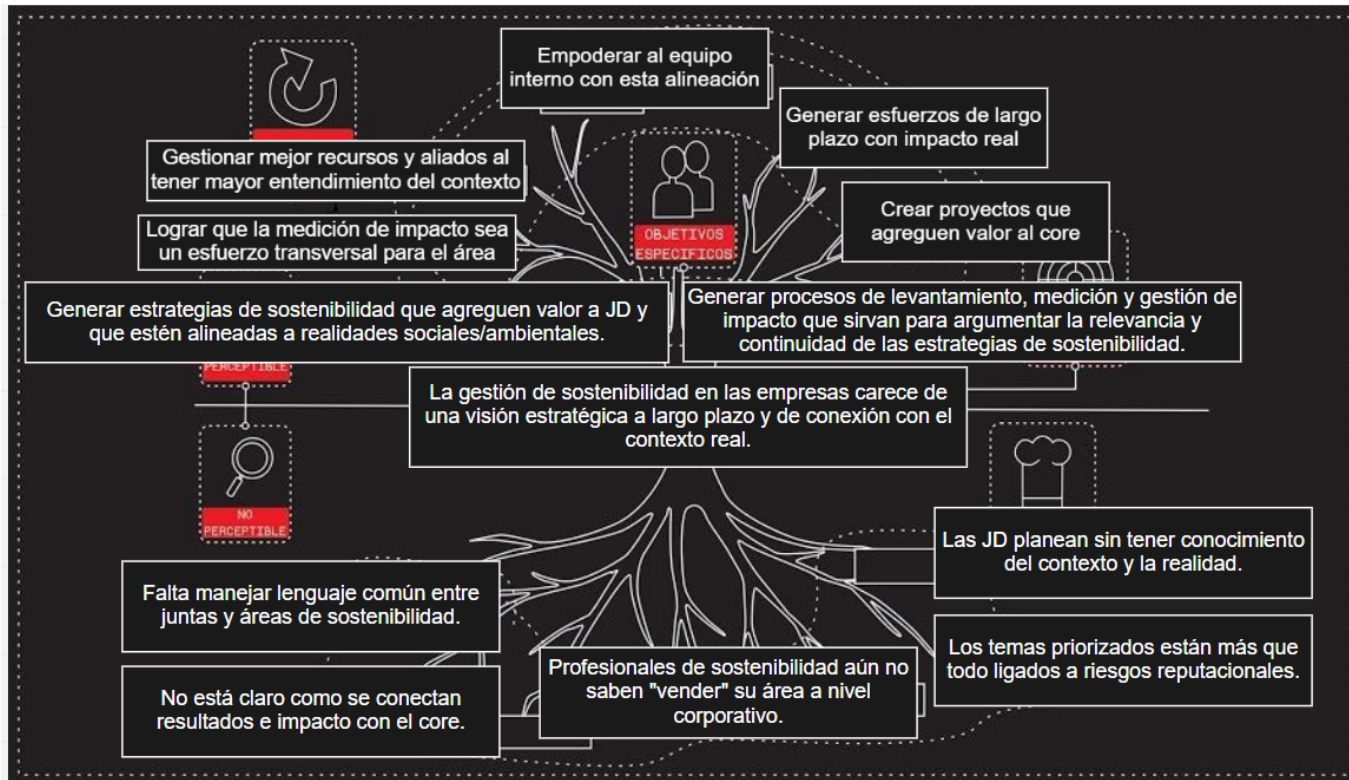
¿Cual es su color favorito? El verde.

¿Qué hobbies tiene? Hacer deporte. Leer. Ver series de TV y docuseries. Salir con amigos. Viajar a destinos eco-turísticos.

Anexo F – System Mapping



Anexo G – Árbol de Problemas



Anexo H – Lienzo de Propuesta de Valor

