



**Análisis de viabilidad y plan de implementación para la ampliación de la
empresa Gestión Tres a la consultoría en sostenibilidad corporativa**

Ana María Jaramillo Ramírez

Sonia Rocio Montaña Duque

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

28/10/2025

**Análisis de viabilidad y plan de implementación para la ampliación de la
empresa Gestión Tres a la consultoría en sostenibilidad corporativa**

Ana María Jaramillo Ramírez

Sonia Rocío Montaña Duque

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

Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Director (a):

LEIDY NATALIA ZAPATA RESTREPO

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

28/10/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 28 de octubre de 2025

“A Dios, por la fortaleza que me dio día a día. A mi hijo, inspiración y motor de mis sueños; a mis padres y familia, por su amor y apoyo inquebrantable; y a mis amigos, por el ánimo y la confianza en cada etapa de este camino. Juan Martín, este logro es tuyo”. Sonia.

“A Dios, por ser la fuente de cada oportunidad. A mi esposo por su apoyo y amor incondicional, a mis hijos que con sus sonrisas me inspiran a construir un mundo mejor; a mis padres y amigos por su compañía, ánimo y consejos, todos ellos aportaron a este proceso personal y académico”.

Ana María

Agradecimientos

Este proyecto ha sido posible gracias al apoyo y la orientación de quienes nos acompañaron durante el proceso.

A la Universidad EAN, por las bases conceptuales, metodológicas y profesionales necesarias a lo largo de la maestría. Sus aportes fueron determinantes tanto en la consolidación de nuestras competencias como en el desarrollo del presente trabajo de grado. De manera muy especial, nuestro más sincero agradecimiento a nuestra directora de tesis, Leidy Natalia Zapata Restrepo, profesor asociado de la Facultad de Ingeniería, quien con su paciencia, comprensión y guía constante resultaron fundamentales en cada etapa del proyecto. Su compromiso académico y humano nos brindó la confianza para asumir los retos que surgieron, y mantener la motivación para culminar con éxito este camino.

Agradecemos al equipo de la empresa Gestión Tres, que brindó su tiempo, apertura y colaboración durante la etapa de diagnóstico. Su participación fue clave para la construcción de un análisis detallado y realista, permitiendo conectar con las dinámicas y necesidades de la organización.

A todas las personas que nos apoyaron en este proceso, reiteramos nuestra gratitud y el reconocimiento por su contribución a este logro académico y personal.

Queremos también reconocer el esfuerzo que, como autoras, nos permitió afianzar nuestras capacidades y avanzar con firmeza hacia el logro de esta gran meta. La labor de madres trabajadoras trajo consigo múltiples desafíos, pero el apoyo recíproco, la solidaridad y la resiliencia nos permitieron avanzar y concretar esta investigación. Este logro es un homenaje a nuestra capacidad de darlo todo y de creer en nosotras mismas.

Resumen

Este trabajo nace de la trayectoria previa de la empresa Gestión Tres, dedicada a la consultoría en sistemas de gestión ambiental, de calidad y de seguridad y salud en el trabajo, con más de siete años de experiencia en diversos sectores empresariales. En articulación con la formación adquirida en la Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible de la Universidad EAN, se identificó una oportunidad para la ampliación de servicios mediante la creación de una nueva línea de negocio orientada a la consultoría en sostenibilidad corporativa.

La propuesta de valor se fundamenta en un enfoque integral —técnico y humano—, adaptado al contexto de cada organización y basado en metodologías participativas, que posicionan a Gestión Tres como un aliado estratégico para las pequeñas y medianas empresas (pymes). Este segmento, que representa el 99,6 % del tejido empresarial colombiano, enfrenta limitaciones en conocimiento y recursos para incorporar prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) de manera efectiva.

Desde el punto de vista financiero, el análisis proyecta un Valor Presente Neto (VPN) de \$44.088.727 COP, con una inversión inicial de \$25.000.000 COP y flujos anuales de \$27.781.600 COP durante tres años, aplicando una tasa de descuento del 10 %. Estos resultados confirman la viabilidad económica del proyecto y su potencial para generar valor sobre el capital invertido.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo es analizar la viabilidad y formular un plan de implementación que consolide la oferta de valor de Gestión Tres en sostenibilidad corporativa, alineada con las tendencias nacionales e internacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Palabras clave: Sostenibilidad corporativa, consultoría ambiental, pequeñas y medianas empresas (pymes), viabilidad financiera, gestión empresarial sostenible, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Abstract

This project stems from the trajectory of the company Gestión Tres, dedicated to consulting services in environmental management systems, quality, and occupational health and safety, with more than seven years of experience across various business sectors. In alignment with the knowledge acquired in the Master's program in Sustainable Development Projects at EAN University, an opportunity was identified to expand its service portfolio through the creation of a new business line focused on corporate sustainability consulting.

The value proposition is based on an integral approach—both technical and human—adapted to each organization's context and grounded in participatory methodologies. This positions Gestión Tres as a strategic ally for small and medium-sized enterprises (SMEs). This segment, which accounts for 99.6% of Colombia's business fabric, faces limitations in knowledge and resources to effectively integrate environmental, social, and governance (ESG) practices.

From a financial perspective, the analysis projects a Net Present Value (NPV) of COP 44,088,727, with an initial investment of COP 25,000,000 and annual cash flows of COP 27,781,600 over three years, applying a 10% discount rate. These results confirm the project's economic viability and its potential to generate value on the invested capital.

Accordingly, the objective of this work is to analyze the feasibility and formulate an implementation plan that strengthens Gestión Tres's value proposition in corporate sustainability, aligned with national and international trends and the Sustainable Development Goals (SDGs).

Keywords: Corporate sustainability, environmental consulting, small and medium-sized enterprises (SMEs), financial feasibility, sustainable business management, Sustainable Development Goals (SDGs)

Contenido

Introducción	13
Objetivos	17
<i>Objetivo general</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>17</i>
Justificación	18
Marco Institucional.....	20
<i>Presentación de la empresa.....</i>	<i>20</i>
<i>Antecedentes de la idea de negocio.....</i>	<i>23</i>
<i>Contexto de la Sostenibilidad Corporativa</i>	<i>24</i>
<i>Análisis del Mercado y Tendencias Actuales.....</i>	<i>25</i>
<i>Oportunidades para Gestión Tres en Consultoría de Sostenibilidad</i>	<i>28</i>
Diseño Metodológico	35
Diagnóstico Organizacional.....	43
<i>Diagnóstico interno.....</i>	<i>43</i>
<i>Diagnóstico externo</i>	<i>44</i>
<i>Análisis FODA</i>	<i>45</i>
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	<i>46</i>
<i>Mapa de empatía.....</i>	<i>48</i>
<i>Análisis de los Competidores</i>	<i>49</i>
<i>System Mapping</i>	<i>51</i>

Procesamiento estadístico de datos	54
Análisis de los resultados	54
Estadística descriptiva clave	72
Mapa de Priorización de Servicios – Gestión Tres	77
Plan de Intervención	80
Plan financiero	85
Plan de implementación	88
Conclusiones y Recomendaciones	93
Referencias	99

Lista de Figuras

Figura 1 <i>System Mapping Gestión Tres</i>	53
Figura 2. Pregunta 1	56
Figura 3 Pregunta 2	57
Figura 4. Pregunta 3	58
Figura 5. Pregunta 4	59
Figura 6. Pregunta 5	60
Figura 7. Pregunta 6	61
Figura 8. Pregunta 7	62
Figura 9. Pregunta 8	63
Figura 10. Pregunta 9	64
Figura 11. Pregunta 10	65
Figura 12. Pregunta 11	66
Figura 13. Pregunta 12	67
Figura 14. Pregunta 13	68
Figura 15. Pregunta 14	69
Figura 16. Pregunta 15	70
Figura 17. Pregunta 16	71
Figura 18. Media vs Mediana por variable	73
Figura 19. <i>Dispersión (Desviación estándar)</i>	75

Lista de Tablas

Tabla 1. Diseño metodológico del proyecto.....	35
Tabla 2. Matriz de identificación de necesidades	41
Tabla 3. Análisis FODA.....	45
Tabla 4. Variables estadísticas	54
Tabla 5. Cálculo de variables.....	55
Tabla 6 Prioridad alta de servicios.....	78
Tabla 7 Prioridad media de servicios.....	78
Tabla 8 Prioridad baja de servicios.....	79
Tabla 9. Plan de intervención Gestión Tres.....	82

Introducción

La sostenibilidad corporativa ha evolucionado en las últimas décadas de ser un elemento complementario de responsabilidad social empresarial a posicionarse como un factor estratégico indispensable para la permanencia y competitividad de las organizaciones. En un contexto global, los requerimientos legales, las expectativas de consumidores informados y los compromisos internacionales frente al cambio climático han hecho que las empresas se enfrenten al reto de incorporar prácticas sostenibles, en sus procesos, operaciones y modelos de negocio (Porter & Kramer, 2019; Naciones Unidas, 2022). Organismos multilaterales y redes empresariales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) y el Pacto Global Red Colombia (2021) coinciden en que las empresas que integran la sostenibilidad en su estrategia logran mejorar su competitividad y gestionar mejor los riesgos asociados al contexto actual. Este escenario genera oportunidades para empresas de consultoría que buscan apoyar a organizaciones de diferentes tamaños y sectores en la transición hacia modelos más responsables, resilientes y alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En este marco, el presente trabajo se centra en el análisis de viabilidad y el diseño de un plan de implementación para la ampliación de Gestión Tres hacia la consultoría en sostenibilidad corporativa. Este tema de intervención empresarial se inscribe en el campo del direccionamiento estratégico y la gestión de proyectos de sostenibilidad, líneas de investigación que integran conocimientos de administración, gestión ambiental y modelos de innovación empresarial. La propuesta responde a la necesidad de fortalecer la capacidad de las empresas de adaptarse a nuevos requerimientos regulatorios, mejorar su desempeño en materia de ecoeficiencia y obtener certificaciones que incrementen su credibilidad y competitividad en el mercado (ISO, 2015; WEF, 2021).

La sostenibilidad ha pasado de ser una ventaja competitiva a un requisito esencial. Según el *Global Reporting Initiative* (GRI, 2021), más del 80 % de las empresas más grandes del mundo ya publican informes de sostenibilidad. En Colombia, los marcos regulatorios derivados de la Ley 99 de 1993, la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible (MADS, 2017) y los compromisos de reducción de emisiones ratificados en el Acuerdo de París han reforzado la obligatoriedad de incorporar prácticas sostenibles en los sectores productivos. Sin embargo, a pesar de los avances normativos, existe un rezago significativo en la implementación efectiva de estrategias ambientales y en la medición de su impacto en las organizaciones, especialmente en pequeñas y medianas empresas (DNP, 2020).

En este contexto, Gestión Tres, empresa dedicada a la asesoría empresarial, ha identificado la oportunidad de ampliar su portafolio hacia la consultoría en sostenibilidad corporativa. El diagnóstico preliminar evidenció que muchas empresas de sectores como manufactura, construcción, alimentos y logística presentan limitaciones en: (i) la gestión eficiente de recursos como agua y energía; (ii) la implementación de planes integrales de residuos bajo criterios de economía circular; (iii) el cumplimiento de trámites ambientales y licencias requeridas por ley; y (iv) la adopción de certificaciones internacionales como la norma ISO 14001 o reportes de sostenibilidad bajo estándares GRI.

El problema central se sitúa en la falta de capacidades estructuradas en las organizaciones para integrar la sostenibilidad como un eje estratégico y operativo. Esta brecha limita tanto la competitividad empresarial como la posibilidad de responder a los desafíos ambientales globales y locales. Ante ello, la intervención empresarial debe orientarse a formular un modelo viable que permita a Gestión Tres posicionarse en este nuevo campo, mediante un plan estratégico que combine innovación, optimización de procesos y cumplimiento normativo. La pregunta que guía este trabajo es la siguiente:

¿Cómo diseñar un plan de intervención que permita a Gestión Tres ampliar su portafolio hacia la consultoría en sostenibilidad corporativa, garantizando la viabilidad estratégica, operativa y financiera de dicha ampliación?

El documento se organiza en cinco capítulos principales. En el primero se expone la fundamentación teórica y contextual del estudio, abordando las principales tendencias de sostenibilidad corporativa, así como los marcos normativos y conceptuales relevantes; este análisis permite identificar los vacíos y oportunidades en la literatura y en la práctica empresarial. El segundo capítulo presenta la metodología utilizada para el diagnóstico y análisis de viabilidad, explicando los enfoques cualitativos y cuantitativos empleados y justificando su pertinencia para el caso de Gestión Tres. El tercero desarrolla el diagnóstico empresarial y sectorial, donde se analizan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de la caracterización del mercado; este apartado arroja como resultado la identificación de los ejes estratégicos prioritarios para la intervención. El cuarto capítulo corresponde al plan de intervención, estructurado en ejes, metas, indicadores y fases de implementación, en el cual se diseñan propuestas concretas que responden a los hallazgos del diagnóstico y permiten proyectar la ampliación hacia la consultoría en sostenibilidad corporativa. El quinto capítulo abarca la formulación del plan financiero, con la identificación y cálculo de los principales indicadores financieros, así como el respectivo análisis. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, destacando los aportes del estudio al fortalecimiento empresarial, la validación de la viabilidad de la propuesta y las proyecciones sugeridas para el éxito del nuevo portafolio de la empresa.

Para abordar esta problemática y sustentar el diseño del plan de intervención, se emplea una metodología de enfoque mixto con predominancia cuantitativa de tipo descriptivo. Este enfoque permite caracterizar las prácticas actuales, percepciones y

niveles de conocimiento sobre sostenibilidad corporativa en Pymes, facilitando la formulación de una propuesta ajustada a sus realidades organizacionales y territoriales.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de implementación para la ampliación de la oferta de servicios de Gestión Tres en sostenibilidad corporativa orientado a fortalecer su portafolio de servicios y responder a las necesidades del sector empresarial.

Objetivos específicos

1. Identificar una nueva línea de negocio en sostenibilidad corporativa para Gestión Tres, a partir de los resultados de un estudio de mercado.
2. Determinar los productos y servicios con mayor demanda en el mercado, para su incorporación en la nueva línea de negocio en sostenibilidad corporativa de Gestión Tres.
3. Estructurar la oferta de productos y servicios de la nueva línea de negocio en sostenibilidad corporativa para Gestión Tres, con base en las necesidades identificadas del sector.
4. Evaluar la factibilidad técnica y operativa para la implementación de la nueva oferta de servicios en Gestión Tres.
5. Analizar la viabilidad financiera de la nueva línea de negocio en sostenibilidad corporativa para Gestión Tres, mediante la proyección de costos, ingresos y principales indicadores financieros.

Justificación

La necesidad estratégica de diversificación de servicios de la empresa Gestión Tres, en un contexto donde las exigencias del mercado y los marcos regulatorios en sostenibilidad corporativa están en crecimiento, justifica el desarrollo de este proyecto. La tendencia global hacia la integración de criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*, por sus siglas en inglés), es decir, ambientales, sociales y de gobernanza en la gestión empresarial responde a una transformación estructural de los sectores económicos, donde las empresas que no logren adaptarse corren el riesgo de perder competitividad y legitimidad ante sus grupos de interés.

Desde el punto de vista económico y sectorial, existe una creciente demanda por servicios especializados en sostenibilidad, impulsada por las políticas de transición energética, economía circular y responsabilidad empresarial frente al cambio climático.

En Colombia, esta tendencia se ha reforzado con normativas ambientales más estrictas, la presión de los consumidores por prácticas responsables y la inclusión de criterios ESG en procesos de financiamiento. Esto abre una ventana de oportunidad para empresas consultoras, especialmente aquellas que, como Gestión Tres, ya cuentan con una base técnica sólida en gestión ambiental y de SST, pero que requieren fortalecer sus capacidades en sostenibilidad corporativa para responder a las nuevas exigencias del mercado.

El impacto empresarial esperado incluye la consolidación de una nueva línea de negocio con potencial de crecimiento, la diversificación del portafolio de servicios y el fortalecimiento del posicionamiento de Gestión Tres como un actor relevante en el ámbito de la sostenibilidad. La implementación de este proyecto permitiría además una evolución significativa en los procesos organizacionales, al incorporar prácticas de innovación, gestión del conocimiento, alianzas estratégicas, fortalecimiento en

habilidades blandas y análisis de datos ambientales, lo cual mejora la capacidad de respuesta y adaptación de la empresa.

A nivel teórico, el proyecto aporta al campo de estudio de la sostenibilidad empresarial y la gestión estratégica de Pymes, integrando herramientas de factibilidad técnica y operativa, y el análisis de viabilidad financiera. En cuanto a su relevancia social, promueve la adopción de prácticas empresariales responsables, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), generando capacidades en el sector productivo para avanzar hacia modelos de negocio más sostenibles e inclusivos.

Desde una perspectiva práctica, el estudio contempla un análisis riguroso de recursos disponibles, incluyendo el tiempo estimado para la ejecución, el talento humano con el que cuenta la empresa, los recursos materiales y tecnológicos necesarios, así como la factibilidad de acceso al entorno empresarial donde se aplicará el proyecto. Estos elementos aseguran que el alcance planteado sea viable y pertinente.

La articulación entre el enfoque académico y la aplicación en un contexto empresarial real refuerza el carácter útil, pertinente y replicable del estudio.

Marco Institucional

Presentación de la empresa

Gestión Treses una empresa de consultoría colombiana que se ha posicionado como un aliado estratégico para empresas pequeñas y medianas, que desean fortalecer su desempeño en seguridad y salud en el trabajo (SST), calidad (ISO 9001:2015) y gestión ambiental (ISO 14001:2015/Amd 1:2024). Se fundó en el 2017, en la ciudad de Bogotá, y actualmente con presencia en varios municipios de Cundinamarca, como Tocancipá, Guasca y La Calera.

La empresa surgió a partir del deseo de brindar un servicio de consultoría que además de resolver problemas normativos o técnicos, lograra ayudar a las organizaciones a crecer desde su cultura interna, fomentando la confianza, el bienestar y el desarrollo integral de sus colaboradores. Desde entonces, ha trabajado con empresas de diferentes sectores como telecomunicaciones, manufactura, alimentos, construcción, propiedad horizontal y desarrollo de software. Gestión Tres, va más allá de la asesoría tradicional: integra el conocimiento técnico con un enfoque humano. Se distingue por su cercanía con los clientes, su acompañamiento continuo y su habilidad para adaptar soluciones a las necesidades específicas de cada sector productivo.

Misión

Brindar herramientas, formación y acompañamiento estratégico a empresas y líderes para fortalecer sus sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo, calidad y gestión ambiental, potenciando las capacidades, el bienestar de los colaboradores y el impacto positivo de sus acciones en la sociedad y el entorno.

Visión

Ser en 2030 una firma de consultoría reconocida en el departamento de Cundinamarca por su capacidad de generar transformación organizacional sostenible, combinando la excelencia técnica con el desarrollo humano, y por su contribución activa al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Productos y servicios ofrecidos

Gestión Tres ofrece los siguientes servicios que responden a las necesidades normativas y estratégicas de sus clientes:

- Diseño e implementación de sistemas de gestión en SST, calidad (ISO 9001:2015) y ambiental (ISO 14001:2015).
- Auditorías internas y diagnóstico de cumplimiento legal.
- Capacitaciones, talleres y procesos de formación en temas SST, calidad y gestión ambiental y habilidades blandas.
- Acompañamiento a certificaciones como el RUC (Registro Único de Contratistas).

Sector económico y posicionamiento en el mercado

Gestión Tres pertenece al sector de servicios profesionales, científicos y técnicos, más específicamente al subsector de consultoría en gestión empresarial. Su posicionamiento se caracteriza por un enfoque cercano, empático y personalizado, y es así como se diferencia frente a grandes firmas de consultoría que ofrecen soluciones estandarizadas. En el mercado colombiano, Gestión Tres se ha consolidado como una consultora de confianza para micro, pequeñas y medianas empresas. Además, su experiencia trabajando con empresas en modalidad de teletrabajo la hace especialmente competitiva en un entorno empresarial cambiante y digitalizado. La empresa también ha logrado una presencia destacada en espacios académicos, gremiales y eventos de sostenibilidad, como la COP16, lo que ha fortalecido su reputación y redes de colaboración.

Atributos diferenciales

- Más de 7 años de experiencia multisectorial
- Enfoque integral: técnico + humano
- Adaptación a cada empresa según su contexto y cultura
- Metodologías participativas y formación en habilidades blandas
- Campañas y contenidos creativos adaptados a diferentes públicos
- Cercanía con el cliente y acompañamiento permanente

Marco de Referencia

En el contexto colombiano, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan un papel crucial en la economía, representando más del 90% del tejido empresarial y generando una proporción significativa del empleo formal. Sin embargo, la implementación de estrategias de sostenibilidad en este segmento enfrenta retos como recursos limitados, desconocimiento de la normativa ambiental y baja disponibilidad de herramientas técnicas adaptadas a su escala.

La sostenibilidad no solo es un factor de responsabilidad social, sino un elemento estratégico para la diferenciación y la competitividad (Porter & Kramer, 2011; Elkington, 1997). La consultoría en sostenibilidad corporativa se presenta como un servicio especializado que permite a las empresas identificar riesgos, cumplir requisitos legales, optimizar procesos y proyectar una imagen positiva ante clientes, inversionistas y autoridades. En el marco normativo, en Colombia se destacan regulaciones como la Ley 99 de 1993 (Creación del Ministerio de Ambiente), la Resolución 1407 de 2018 (Gestión de envases y empaques), la Ley 1715 de 2014 modificada por la Ley 2099 de 2021 (Energías renovables y eficiencia energética), y estándares internacionales como la Norma ISO 14001:2015, recientemente complementada con la agenda de cambio

climático (2024). Estas disposiciones incrementan la presión regulatoria y crean oportunidades para que, empresas de consultoría como Gestión Tres, apoyen a las Pymes en el cumplimiento y mejora continua de sus prácticas.

Por otra parte, conceptos como economía circular, ecoeficiencia, análisis de ciclo de vida y responsabilidad extendida del productor (REP) son esenciales para entender las tendencias actuales en gestión ambiental empresarial. Su aplicación práctica en las Pymes requiere acompañamiento especializado que traduzca estos lineamientos a planes de acción realistas y medibles.

Antecedentes de la idea de negocio

Gestión Tres es una empresa que, desde su creación, se ha enfocado en ofrecer soluciones personalizadas y accesibles a pequeñas y medianas empresas, principalmente en áreas de salud, seguridad y medio ambiente. Su propuesta de valor se basa en la combinación de herramientas tecnológicas, formación continua y un enfoque educativo que facilita la implementación de buenas prácticas organizacionales.

El interés por ampliar su portafolio hacia la consultoría en sostenibilidad corporativa responde a una necesidad detectada tanto en el mercado como en su base actual de clientes. Las exigencias regulatorias, el incremento de la conciencia ambiental de consumidores y socios comerciales, y la tendencia de certificaciones voluntarias han impulsado a las empresas a buscar asesoría externa para fortalecer su gestión ambiental y social.

A nivel de mercado, la consultoría en sostenibilidad en Colombia ha mostrado un crecimiento constante, con especial dinamismo en sectores como alimentos, construcción y manufactura. Sin embargo, la oferta especializada para Pymes sigue siendo limitada y muchas veces no está adaptada a su capacidad operativa y financiera, lo que genera una brecha que Gestión Tres puede cubrir.

Estudios como los del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES) y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) han evidenciado que las Pymes requieren acompañamiento en temas como gestión de residuos, eficiencia energética, cumplimiento normativo y adopción de modelos de economía circular. Esto refuerza la pertinencia de la propuesta de este proyecto, que busca estructurar una línea de negocio que integre estos elementos de manera práctica y asequible.

La idea de negocio para la ampliación de la empresa Gestión Tres hacia la consultoría en sostenibilidad corporativa surge como respuesta a la creciente demanda de prácticas sostenibles y las múltiples falencias identificadas en el cumplimiento legal en las empresas. El trabajo constante a nivel mundial en la construcción de políticas sobre cambio climático ha impulsado a las organizaciones a adoptar modelos de negocio que equilibren sus objetivos financieros con prácticas responsables hacia el medio ambiente y la sociedad, y a dar cumplimiento a los requisitos legales aplicables.

A continuación, se detallan los antecedentes de la iniciativa:

Contexto de la Sostenibilidad Corporativa

La sostenibilidad corporativa se refiere a la capacidad de una empresa para operar de manera responsable en lo económico, social y ambiental, garantizando su permanencia y contribución positiva a largo plazo (Elkington, 1997). Este cambio responde tanto a regulaciones internacionales más estrictas como a las demandas crecientes de los consumidores, inversores y empleados, quienes exigen que las empresas tengan un compromiso genuino con el desarrollo sostenible (GRI, 2020).

Según Dyllick y Hockerts (2002), la sostenibilidad ha pasado de ser una ventaja competitiva para convertirse en un requisito para operar, debido a cambios regulatorios,

presión de los consumidores y el aumento de los criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Según el *Global Compact* de las Naciones Unidas y el *World Business Council for Sustainable Development*, las empresas que adoptan prácticas sostenibles no solo protegen el medio ambiente, sino que también mejoran su rendimiento financiero al gestionar de manera más eficiente sus recursos y fortalecer su reputación ante los inversores y consumidores (*UN Global Compact, 2022*). El crecimiento de los índices de sostenibilidad, como el *Dow Jones Sustainability Index*, muestra que los inversionistas están valorando cada vez más los esfuerzos sostenibles de las empresas (RobecoSAM, 2021). Esto refleja un cambio en las prioridades del mercado financiero, donde los criterios ambientales, sociales y de gobernanza, están ganando relevancia como indicadores clave de desempeño corporativo. De este modo las empresas motivan y atraen capital de inversionistas conscientes del impacto social y ambiental, marcando una tendencia hacia un modelo de desarrollo económico más responsable y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Análisis del Mercado y Tendencias Actuales

La consultoría en sostenibilidad es un mercado en expansión debido al enfoque global hacia la descarbonización, la economía circular y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Este cambio se debe, en parte, a regulaciones ambientales más estrictas, como el Acuerdo de París y el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles de la Unión Europea (SFDR), que exigen a las empresas una mayor transparencia y responsabilidad ambiental (*European Commission, 2020; O'Rourke, 2014*).

Además, la pandemia de COVID-19 ha reforzado la importancia de la sostenibilidad, impulsando a las organizaciones a reestructurar sus modelos de negocio para reducir el

impacto ambiental y fortalecer su capacidad de recuperación (KPMG, 2021). Los consumidores están cada vez más dispuestos a pagar más por productos sostenibles, y muchas empresas han respondido desarrollando productos y servicios que respetan los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (Nielsen, 2018), lo cual representa una oportunidad significativa para Gestión Tres.

En el informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, por sus siglas en inglés), titulado *Dinámica de la actividad empresarial en Colombia 2023-2024: enfrentando desafíos*, se destaca que las empresas enfrentaron durante ese periodo un entorno desafiante, marcado por la inflación, el aumento de las tasas de interés y una disminución en la creación de nuevas unidades productivas. Sin embargo, a pesar de estas barreras, sectores como la tecnología, salud digital, agrotecnología y servicios especializados mostraron un crecimiento sostenido. En este documento, se observó una disminución en las decisiones que las empresas tomaban sobre impacto social y ambiental, generando ideas contradictorias: mientras los empresarios reducían sus acciones sostenibles, también reportaban mayor alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aunque con bajo conocimiento real de ellos. Esto sugiere una brecha entre la intención y la capacidad de implementación, lo cual representa una oportunidad clara para Gestión Tres de ofrecer consultoría y formación en sostenibilidad práctica, facilitando a las empresas traducir estos objetivos globales en acciones concretas dentro de sus procesos operativos.

De igual manera, el equipo de la GEM coincidía en que las nuevas empresas están dando cada vez más importancia a la sostenibilidad, integrando principios de responsabilidad social, ambiental y económica más allá de solo una búsqueda de rentabilidad. También, en este informe se destaca que los inversionistas comienzan a valorar más los negocios con modelos empresariales sostenibles. No obstante, también

persiste el escepticismo sobre el cumplimiento de prácticas ambientales que sean reales en las nuevas empresas, lo que refuerza la necesidad de herramientas prácticas y acompañamiento técnico especializado, precisamente lo que Gestión Tres puede ofrecer en su nueva línea.

Por otro lado, la tendencia de las empresas familiares en Colombia está mostrando un creciente interés en la sostenibilidad, ya que se caracterizan por tener una visión de largo plazo y el deseo de preservar un legado para sus futuras generaciones. Es por esto que desde el Instituto Colombiano de la Empresa Familiar (ICOEF), se promueve la realización de investigaciones y proyectos que fortalezcan la sostenibilidad en estas organizaciones, a través de eventos y actividades, como el *V Encuentro de Empresas de Familia*, que se realizó en conjunto con la Cámara de Comercio en el año 2024, donde se fomentó el intercambio de experiencias y buenas prácticas en sostenibilidad, gobierno corporativo y cultura organizacional. Estas iniciativas reflejan el compromiso de las empresas familiares colombianas con la adopción de prácticas sostenibles que garanticen su permanencia y contribuyan al bienestar de la sociedad. En este encuentro, se destacó que la sostenibilidad es un objetivo central para estas empresas, enfocándose en el compromiso con el cuidado del medio ambiente, el fortalecimiento social y el relacionamiento de todos los miembros de la familia con un modelo empresarial sostenible, lo que busca asegurar, la continuidad y el éxito de las empresas familiares en el tiempo.

En este contexto, Gestión Tres puede desempeñar un papel clave al ofrecer servicios de consultoría y formación en sostenibilidad corporativa, adaptados a las particularidades de las empresas familiares, al comprender sus valores y estructuras, así como diseñar estrategias que integren la sostenibilidad en su cultura organizacional, fortaleciendo su legado y asegurando su impacto positivo en la sociedad.

Oportunidades para Gestión Tres en Consultoría de Sostenibilidad

Gestión Tres tiene el potencial de articular una propuesta de valor que le permita aprovechar las dinámicas favorables del mercado, posicionándose como un socio estratégico para empresas que buscan integrar la sostenibilidad en sus operaciones diarias. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son el segmento más prometedor, ya que suelen carecer de los recursos y el conocimiento necesarios para implementar estrategias ambientales, sociales y de gobernanza de manera efectiva.

La consultoría en sostenibilidad corporativa permite una diversificación natural de la oferta de Gestión Tres, fortaleciendo su presencia en un nicho de mercado cada vez más relevante y con perspectivas de crecimiento a largo plazo. En consecuencia, la adopción de estrategias de sostenibilidad en Colombia representa una oportunidad significativa para Gestión Tres en el ámbito de la consultoría en sostenibilidad. Según un estudio de SAP (*"Systems, Applications and Products in Data Processing"*), Colombia lidera en América Latina en la implementación de nuevas estrategias sostenibles, con un 15% de empresas que han adoptado iniciativas en este campo durante el último año.

A pesar de este avance, persisten desafíos importantes. La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) reveló que el 78,8% de las empresas encuestadas carece de un plan para reducir su impacto ambiental, y el 50,2% identifica la falta de conocimiento como una barrera principal para avanzar en sostenibilidad.

Este panorama indica una demanda creciente de servicios de consultoría especializados en sostenibilidad, especialmente para pequeñas y medianas empresas que buscan alinear sus operaciones con estándares ESG y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Además, la tendencia hacia la digitalización de la sostenibilidad, como el uso de tecnologías para medir la huella de carbono, ofrece a Gestión Tres la

oportunidad de integrar soluciones tecnológicas en sus servicios, diferenciándose en un mercado en crecimiento.

En este sentido, la propuesta para esta línea de negocio de Gestión Tres se articula alrededor de cuatro ejes fundamentales que responden directamente a las necesidades detectadas en las Pymes: (1) gestión de recursos y ecoeficiencia, que incluye programas de uso eficiente del agua, planes de gestión de residuos con enfoque de economía circular y medidas de eficiencia energética; (2) cultura organizacional y formación en sostenibilidad, a través de capacitaciones y programas de hábitos sostenibles en el lugar de trabajo, que promueven la movilidad sostenible, la reducción de residuos y la conciencia ambiental entre colaboradores; (3) autorizaciones y permisos ambientales, donde se brinda asesoría y representación técnica en trámites normativos, reduciendo riesgos de incumplimiento y fortaleciendo la relación con entidades de control; y (4) certificaciones y auditorías, que abarcan desde el apoyo en la obtención de certificaciones internacionales (ISO 14001:2015, ISO 50001:2018, certificación RUC), hasta la elaboración de reportes de sostenibilidad alineados con estándares globales.

Estos ejes permiten que la consultoría de Gestión Tres no se limite a un acompañamiento formal, sino que traduzca los principios de sostenibilidad en acciones prácticas, medibles y adaptadas a la capacidad operativa de las empresas. Cada uno de ellos responde a una necesidad específica de las empresas, pero en conjunto conforman una estrategia coherente para alcanzar la sostenibilidad corporativa.

Mientras el primer eje se centra en la optimización del uso de recursos naturales y la adopción de modelos circulares, el segundo refuerza la dimensión social y cultural, reconociendo que la transformación organizacional depende del compromiso de las personas. El tercer eje, orientado al cumplimiento legal, asegura la viabilidad de las operaciones bajo el marco normativo ambiental vigente. Finalmente, el cuarto eje

potencia la competitividad y la transparencia de las empresas a través de certificaciones y reportes reconocidos internacionalmente.

De este modo, los cuatro ejes no funcionan de manera aislada, sino que se complementan en un ciclo de mejora continua que abarca desde la gestión eficiente de recursos, pasando por la formación y sensibilización interna, hasta el cumplimiento regulatorio y la consolidación de buenas prácticas verificadas mediante auditorías y certificaciones. Esta integración permite que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) avancen hacia modelos sostenibles que generan valor económico, ambiental y social.

Eje 1 : Gestión de recursos y ecoeficiencia.

La gestión de recursos y la ecoeficiencia se constituyen como pilares fundamentales para reducir el impacto ambiental de las organizaciones, optimizando el uso del agua, la energía y las materias primas. Este eje busca que las empresas implementen prácticas que no solo garanticen el cumplimiento normativo, sino que también promuevan la reducción de costos operativos y el fortalecimiento de la competitividad mediante la incorporación de principios de economía circular y uso responsable de los recursos naturales.

Programa de uso eficiente del agua: Involucra la medición de consumos, identificación de pérdidas, implementación de tecnologías para recirculación y reúso, así como la cultura del ahorro. Está alineado con la ISO 14001:2015, la Resolución 631 de 2015 (Colombia) sobre vertimientos y el ODS 6 (Agua limpia y saneamiento). Para las empresas, permite reducción de costos operativos y disminución de riesgos regulatorios.

Plan integral de gestión de residuos con enfoque de economía circular: Va más allá de la disposición final; promueve la reducción en la fuente, el reciclaje, la valorización

y la simbiosis industrial. Responde a la Ley 1672 de 2013 (RAEE en Colombia), la Política Nacional de Economía Circular (2019) y el ODS 12 (Producción y consumo responsables). Para las pymes es estratégico porque mejora la eficiencia de recursos y fortalece su reputación frente a clientes conscientes.

En Colombia, empresas del sector alimentos como la empresa Productos Ramo SAS han implementado planes de reducción en el consumo de agua y energía en sus plantas, logrando ahorros de hasta un 12% en el gasto energético anual (CECODES, 2022). A nivel de pymes, casos en la industria panificadora han mostrado que la instalación de medidores y la reutilización de aguas de lavado permiten reducciones significativas en costos y cumplen con la normativa vigente (MinAmbiente, 2021).

Eje 2: Cultura organizacional y formación en sostenibilidad

La sostenibilidad requiere una transformación cultural dentro de las organizaciones que fomente cambios de hábitos y promueva la formación continua de los colaboradores. Este eje reconoce que el éxito de los sistemas de gestión y las estrategias sostenibles depende en gran medida del compromiso de las personas, su nivel de conocimiento y la interiorización de valores ambientales, sociales y financieros que se reflejen en la toma de decisiones cotidianas.

Programas de hábitos sostenibles en el lugar de trabajo: Incluye iniciativas de movilidad sostenible, ecoeficiencia energética, uso racional de recursos y diseño de espacios con enfoque de neuroarquitectura para mejorar bienestar y productividad. Estos programas fortalecen el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y el ODS 13 (Acción por el clima).

Capacitaciones en temas de sostenibilidad (ambiental, social y financiera):

Proveen herramientas para que colaboradores comprendan y apliquen prácticas sostenibles en sus roles. Esto se conecta con la ISO 26000 (Responsabilidad Social), el *GRI Standards (Global Reporting Initiative)* y el fortalecimiento de competencias para innovación sostenible en pymes.

La Cámara de Comercio de Bogotá ha impulsado programas de formación en sostenibilidad para pymes, logrando que empresas familiares en el sector construcción integren prácticas como la separación en la fuente, movilidad sostenible para empleados y campañas de concientización interna (CCB, 2023). Estos programas demuestran que, incluso con recursos limitados, las organizaciones pueden consolidar una cultura ambiental positiva con resultados medibles, como la reducción del 15% en residuos enviados a disposición final.

Eje 3: Autorizaciones y permisos ambientales

El cumplimiento normativo es un aspecto esencial de la gestión ambiental corporativa, dado que garantiza la legalidad de los proyectos y la prevención de riesgos sancionatorios. Este eje agrupa los servicios orientados a acompañar a las organizaciones en la obtención, seguimiento y respuesta frente a permisos, licencias y requerimientos de las autoridades ambientales, facilitando la continuidad de sus operaciones bajo un marco de responsabilidad y transparencia.

Asesorar, responder y representar en trámites ambientales ante entidades: Servicio clave en Colombia, donde la normatividad ambiental es exigente (ANLA, CAR, secretarías ambientales). Asegura el cumplimiento legal (Resolución 1023/2022 y

Decreto 1076/2015 – compilatorio ambiental). Contribuye a evitar sanciones y retrasos en proyectos, garantizando licencias y permisos en tiempo y forma.

Alrededor del 60% de las pymes en sectores como la construcción y el tratamiento de aguas residuales enfrentan sanciones por falta de licencias ambientales o incumplimientos en sus Planes de Gestión Integral de Residuos. Un ejemplo es el acompañamiento realizado por consultoras en el Valle del Cauca, donde pequeñas empresas de acabados de obra lograron formalizar sus trámites ante las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR), evitando multas que podían superar los 200 millones de pesos (ANDI, 2022).

Eje 4: Certificaciones y auditorías

Las certificaciones en sostenibilidad se han consolidado como un factor diferenciador en el mercado, al demostrar el compromiso de las empresas con la gestión ambiental, energética y social bajo estándares reconocidos internacionalmente. Este eje contempla los servicios que permiten a las organizaciones evaluar, mejorar y comunicar su desempeño sostenible, fortaleciendo su reputación, su posicionamiento competitivo y la confianza de sus grupos de interés.

Apoyo técnico para la obtención de certificaciones (ISO 14001, ISO 50001, RUC ambiental): Acompañamiento para el diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental y energética. Estas certificaciones son reconocidas internacionalmente, mejoran la competitividad de las pymes y generan confianza en inversionistas y clientes.

Auditorías internas: Evalúan la conformidad de los sistemas implementados con respecto a normas internacionales y legislación local. Garantizan la mejora continua dentro del ciclo PHVA.

Elaboración de reportes de sostenibilidad: Basados en estándares como GRI, SASB o los ODS, permiten a las empresas comunicar su desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG). Esto aumenta la transparencia y fortalece la relación con los grupos de interés.

Alrededor del 30% de las empresas buscan certificaciones ambientales para acceder a nuevos mercados. Por ejemplo, varias pymes exportadoras de café en Antioquia y Huila han obtenido la certificación *Rainforest Alliance* e ISO 14001:2015, lo que les ha permitido posicionar sus productos en cadenas internacionales y obtener mejores precios (ProColombia, 2022). De igual forma, en Bogotá, empresas de manufactura, apoyadas por consultores externos lograron implementar sistemas ISO 50001:2018 de eficiencia energética, reduciendo hasta un 20% sus costos de operación eléctrica (ICONTEC, 2023).

Diseño Metodológico

Con el fin de garantizar coherencia entre los objetivos planteados, la pregunta de investigación y los resultados esperados, se elaboró un diseño metodológico que estructura de manera sistemática los componentes centrales del estudio. La tabla presentada a continuación expone la relación entre los objetivos específicos, las preguntas derivadas, los métodos e instrumentos seleccionados, así como las fuentes de información y las técnicas de análisis propuestas. Este diseño permite visualizar de manera integral la ruta metodológica de la investigación, y facilita la comprensión del proceso seguido, ofreciendo un marco claro para la ejecución de la investigación y el cumplimiento de los fines planteados en el trabajo de grado.

Tabla 1.

Diseño metodológico del proyecto

Objetivo: Identificar las necesidades y prioridades en sostenibilidad corporativa de pequeñas y medianas empresas (Pymes), para orientar el diseño y validación de una nueva línea de negocio en Gestión Tres.

Actividades	Resultado esperado
1. Revisión documental y legal: Análisis normativo de los requisitos ambientales y de sostenibilidad aplicables a pymes en sectores clave (manufactura, comercio y alimentos).	Matriz de requisitos legales ambientales y de sostenibilidad, como insumo para identificar áreas de cumplimiento y oportunidad.
2. Construcción de la matriz de necesidades: Elaboración de una matriz sectorial con variables como cumplimiento legal,	Identificación preliminar de temas críticos y prioridades sectoriales en sostenibilidad.

gestión ambiental, economía circular,

innovación y formación.

3. Diseño del instrumento de recolección:

Elaboración de encuesta tipo Likert (5 niveles), adaptada al lenguaje y contexto de las pymes.

Instrumento validado y adecuado para medir percepciones, conocimientos y prácticas en sostenibilidad corporativa.

4. Técnica de muestreo y recolección de

datos: Muestreo no probabilístico por conveniencia aplicado a once (11) empresas clientes de G3 y no clientes en sectores de manufactura, comercio, servicios y alimentos.

Base de datos primaria con información representativa de clientes actuales de G3.

5. Procesamiento estadístico de los datos:

Análisis descriptivo univariado (caracterización de variables) y bivariado (relaciones entre sector y nivel de sostenibilidad) y análisis cuantitativo por diferencia de clientes actuales de G3 y no clientes.

Resultados estadísticos que permiten identificar tendencias, relaciones y brechas en sostenibilidad corporativa.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente, se contempló realizar el estudio con empresas de los sectores de alimentos y construcción ubicadas en municipios de Cundinamarca, seleccionadas a partir de una base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). No obstante, tras múltiples intentos de contacto, no se obtuvo respuesta por parte de las empresas identificadas.

En consecuencia, se realizó un ajuste metodológico que consistió en aplicar los instrumentos de recolección de información a los clientes actuales de Gestión Tres, quienes ya cuentan con experiencia en procesos de consultoría en sistemas de gestión. Para esta fase, no se establecieron criterios formales de inclusión o exclusión, dado que el universo de participantes se definió por la disponibilidad y disposición de colaboración de los clientes activos de la empresa.

La investigación busca caracterizar las necesidades, percepciones y barreras relacionadas con la sostenibilidad corporativa de empresas que actualmente utilizan los servicios de la empresa Gestión Tres. La metodología permite recoger datos objetivos y estructurados que facilitan el análisis de tendencias comunes y diferencias entre sectores. Para la aplicación de la encuesta, se eligieron empresas vinculadas a Gestión Tres en calidad de clientes o aliados estratégicos, con el fin de garantizar pertinencia y acceso a información relevante. Las empresas pertenecientes a diversos sectores económicos manifestaron su colaboración a contestar la encuesta. Esta diversidad sectorial en la muestra brinda la posibilidad de analizar la aplicabilidad de la sostenibilidad corporativa en contextos variados, y evaluar la pertinencia de los servicios de Gestión Tres desde diferentes perspectivas empresariales.

Enfoque metodológico

Este proyecto adopta un enfoque metodológico mixto con predominancia cuantitativa de tipo descriptivo, fundamentado en la necesidad de comprender las prácticas actuales, percepciones y niveles de conocimiento sobre sostenibilidad corporativa en pequeñas y medianas empresas (Pymes). A través de la recolección de información primaria, se busca identificar sus necesidades y prioridades en materia de sostenibilidad, con el propósito de orientar el diseño y la validación de una nueva línea de servicios ajustada a sus realidades empresariales.

La sostenibilidad corporativa en pymes presenta múltiples aristas, que incluyen tanto factores objetivos (cumplimiento normativo, uso de herramientas de gestión ambiental, adopción de tecnologías limpias) como aspectos más subjetivos (percepción de barreras, interés por temas ambientales, disposición a invertir en sostenibilidad). Por ello, se considera pertinente un enfoque mixto, donde el componente cuantitativo permite medir y caracterizar con claridad las tendencias y necesidades, y el componente cualitativo (reflejado en análisis de respuestas abiertas y observaciones contextuales) enriquece la interpretación de los resultados.

El análisis descriptivo univariado se justifica para caracterizar individualmente las variables clave de la muestra: sector económico, tamaño de empresa, ubicación geográfica, nivel de conocimiento sobre sostenibilidad, entre otras. Por su parte, el análisis bivariado permite identificar patrones o relaciones entre estas variables, por ejemplo, si las empresas de ciertos sectores presentan mayores niveles de implementación de prácticas sostenibles o mayores necesidades de formación.

Este enfoque responde al objetivo del estudio, que no busca probar hipótesis causales, sino diagnosticar, comprender y priorizar necesidades reales de las pymes, desde su propia voz y contexto. El análisis de estos datos permitirá establecer una base sólida para formular propuestas de servicios viables, pertinentes y diferenciadoras para Gestión Tres.

Productos y servicios

Previo al levantamiento de información primaria, se realizó un análisis detallado de la matriz de requisitos legales aplicables a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores manufactura y comercio, seleccionadas como objeto de estudio y mercado objetivo para la implementación de la nueva línea de negocio en sostenibilidad corporativa. Esta matriz incluye disposiciones normativas ambientales clave, tanto

obligatorias como voluntarias, que afectan directamente la operación de estas empresas en temas como gestión de residuos, eficiencia energética, uso de materiales, emisiones, entre otros. Anexo 1. Matriz de requisitos legales de sostenibilidad.

La identificación de estas normas permite determinar áreas críticas de cumplimiento y oportunidades para el acompañamiento técnico. Además, permite orientar la priorización de necesidades con base en criterios de impacto, urgencia y viabilidad, sentando las bases para estructurar una oferta de servicios que responda de manera efectiva a los requerimientos regulatorios y al fortalecimiento del desempeño ambiental corporativo de las pymes.

Con el propósito de identificar las necesidades específicas del cliente en relación con la sostenibilidad corporativa, se diseñó y aplicó un instrumento de recolección de información en formato de encuesta digital, utilizando Google Forms. Este instrumento es estructurado bajo una escala de *Likert* de cinco niveles, que permita medir la percepción, el nivel de importancia y el grado de implementación de diversas prácticas sostenibles dentro de las organizaciones. La encuesta se centra en aspectos clave como gestión de residuos, eficiencia energética, cumplimiento normativo ambiental, economía circular y cultura organizacional en sostenibilidad.

Por medio de esta herramienta se pretende recopilar información cualitativa y cuantitativa que sea útil en el análisis de brechas y la estructuración de una oferta de servicios ajustada a las necesidades reales del sector empresarial objetivo. El enlace de acceso a la encuesta es: <https://forms.gle/MYQPHBJfC5UbkT4X8>

Identificación de necesidades del cliente

La identificación de necesidades del cliente constituye un paso fundamental en el proceso de diagnóstico y en la formulación de estrategias empresariales. En el caso de Gestión Tres, comprender de manera detallada los requerimientos, expectativas y

desafíos de sus clientes actuales y potenciales permite diseñar una propuesta de valor ajustada a las dinámicas del mercado y a las tendencias en sostenibilidad corporativa.

Reconocer estas necesidades no solo posibilita orientar el portafolio de servicios hacia soluciones pertinentes y diferenciadoras, sino que también fortalece la relación de confianza con los grupos de interés, incrementando las probabilidades de éxito en la ampliación de la empresa hacia la consultoría en sostenibilidad. En este sentido, el análisis que se presenta a continuación se convierte en un insumo clave para la construcción del plan de intervención, pues asegura que las acciones planteadas respondan a una demanda real y a un contexto empresarial en transformación.

Tabla 2.
Matriz de identificación de necesidades

Dimensión	Necesidad Identificada	Oportunidad de Servicio	Ventaja competitiva y diferenciación de marca
1. Gestión de recursos naturales	Reducción en el consumo de agua y energía	Implementar tecnologías de eficiencia energética e hidráulica	Disminución de costos y reducción de huella ambiental
2. Economía circular	Reaprovechamiento de residuos y materiales	Establecer procesos de reciclaje y reutilización de subproductos	Minimización de residuos y ahorro de materias primas
3. Cumplimiento normativo ambiental	Falta de actualización sobre normativas ambientales aplicables	Acompañamiento legal para actualización normativa y trámites ambientales	Reducción de sanciones y mejora reputacional
4. Gestión de residuos peligrosos	Manejo inadecuado de residuos químicos o industriales	Diseño e implementación de un plan integral de residuos peligrosos (RESPEL)	Control de riesgos y cumplimiento regulatorio
5. Proveedores sostenibles	Inclusión de criterios ambientales en la cadena de suministro	Evaluar proveedores según prácticas sostenibles y huella ambiental	Mayor valor de marca y cumplimiento en compras responsables
6. Formación y cultura organizacional	Bajo nivel de conocimiento sobre sostenibilidad en colaboradores	Programas de capacitación continua en sostenibilidad y buenas prácticas	Mayor compromiso interno y mejora en indicadores ambientales

7. Reporte y transparencia ESG	Falta de indicadores o herramientas para reportar impactos ambientales y sociales	Implementar reportes de sostenibilidad con base en estándares (ej. GRI.)	Mayor acceso a inversionistas y clientes sostenibles
8. Innovación en productos verdes	Demanda del mercado por productos más sostenibles	Ecodiseño, análisis de ciclo de vida y materiales biodegradables	Ventaja competitiva y diferenciación de marca
9. Clima y energía renovable	Altos costos energéticos y dependencia de fuentes no renovables	Evaluación para implementación de paneles solares o compra de energía verde	Ahorro a largo plazo y reducción de emisiones
10. Responsabilidad social y comunitaria	Poca articulación con comunidades o grupos de interés	Programas de valor compartido con enfoque social y de economía solidaria	Fortalecimiento del entorno

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional de Gestión Tres se realizó con el propósito de evaluar las condiciones internas y externas que determinan la viabilidad de implementar una nueva línea de negocio enfocada en consultoría de sostenibilidad corporativa. Este proceso se desarrolló en tres etapas: (i) levantamiento de información interna, a través de revisión documental, entrevistas y análisis de procesos; (ii) análisis del entorno, considerando las tendencias normativas, sociales, ambientales y económicas que inciden en la sostenibilidad empresarial en Colombia; y (iii) benchmarking sectorial, que permitió comparar el estado actual de la organización frente a competidores y referentes de consultoría en sostenibilidad.

La metodología incluyó un enfoque mixto: en el plano cualitativo, se aplicaron herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la revisión de normatividad asociada; y en el plano cuantitativo, se implementaron encuestas a clientes actuales y potenciales de Gestión Tres, además de la construcción de matrices comparativas con competidores. De igual manera, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para dimensionar el nivel de competitividad del sector.

Diagnóstico interno

- Recursos humanos: cuenta con un equipo con experiencia en gestión ambiental, sistemas integrados de gestión y sostenibilidad, lo cual representa una base sólida para ampliar servicios. Sin embargo, requiere fortalecer competencias en innovación y transformación digital para responder a las nuevas exigencias del mercado (CCB, 2023).

- Procesos organizacionales: dispone de metodologías para consultoría ambiental y de gestión HSE, pero carece de procesos formalizados en sostenibilidad corporativa integral (clima organizacional, gobierno corporativo, finanzas sostenibles, entre otros).

- Infraestructura tecnológica: el uso de herramientas digitales para la gestión de proyectos y clientes es limitado, lo que representa una oportunidad de mejora mediante la adopción de plataformas de analítica, inteligencia de datos y automatización de reportes de sostenibilidad (SAP, 2022).

- Portafolio actual: la empresa ofrece consultoría en gestión ambiental, normativa y sistemas de gestión, pero no tiene aún una línea diferenciada en sostenibilidad corporativa que articule los aspectos económicos, sociales y ambientales bajo estándares reconocidos (Ej. GRI).

Diagnóstico externo

El entorno empresarial en Colombia ofrece condiciones favorables para el desarrollo de consultorías en sostenibilidad:

- Factores normativos: la legislación ambiental y las regulaciones asociadas a la sostenibilidad (informes de sostenibilidad, economía circular, responsabilidad social) impulsan a las organizaciones a cumplir estándares cada vez más exigentes (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021).

- Factores económicos: las pequeñas y medianas empresas, segmento objetivo de Gestión Tres, buscan cada vez más el reconocimiento de sus negocios, lo cual representa una apuesta por la obtención de certificaciones y prácticas sostenibles (CCB, 2023).

- Factores sociales: existe un incremento en la conciencia de consumidores y grupos de interés que presionan a las empresas a adoptar prácticas responsables.

- Factores tecnológicos: el avance de plataformas digitales y software especializados facilita la generación de indicadores de sostenibilidad y la gestión de datos en tiempo real (SAP, 2022).

- Competencia: las grandes firmas de consultoría ya ofrecen servicios de sostenibilidad, sin embargo, las pymes suelen quedar desatendidas por los altos costos de estos servicios, lo que abre un espacio de oportunidad para Gestión Tres.

Análisis FODA

Con el propósito de identificar los factores internos y externos que inciden en la capacidad de las organizaciones para avanzar en sostenibilidad, cumplimiento normativo y gestión ambiental, se desarrolló un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis se construyó a partir de tres dimensiones clave:

Fortalezas y Debilidades: Derivadas de los niveles de preparación institucional.

Oportunidades y Amenazas: Identificadas a partir de la necesidad percibida y de los factores externos que pueden facilitar o limitar la implementación de prácticas sostenibles.

Tabla 3.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Experiencia consolidada en gestión ambiental y normativa.	Incremento de la demanda de servicios de sostenibilidad en Colombia y América Latina.
Red de clientes en sectores públicos y privados.	Marco normativo favorable que obliga a las empresas a implementar prácticas sostenibles.
Capacidad de personalización de servicios para pymes.	Crecimiento de la conciencia social y presión de consumidores.
Flexibilidad operativa para ajustar portafolio.	

Avances tecnológicos para la gestión de indicadores y reportes de sostenibilidad.

Debilidades	Amenazas
Ausencia de procesos estandarizados en sostenibilidad corporativa integral.	Alta competencia de grandes consultoras con reconocimiento internacional.
Limitada inversión en tecnología e innovación digital.	Posible resistencia de las Pymes a destinar recursos a sostenibilidad.
Carencia de experiencia en finanzas sostenibles y reportes ESG.	Cambios normativos frecuentes que exigen actualización constante.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La matriz resultante orienta la toma de decisiones, la priorización de servicios y el diseño de estrategias de acompañamiento ajustadas a las realidades del sector.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Con el fin de comprender el entorno competitivo en el que opera Gestión Tres, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, una herramienta que permite evaluar la intensidad de la competencia y los factores que influyen en la rentabilidad del sector. Este análisis considera tanto las dinámicas internas del mercado como las presiones externas que afectan la posición estratégica de la organización.

1. Rivalidad entre competidores existentes: Alta. El sector cuenta con grandes consultoras nacionales e internacionales con amplia experiencia en sostenibilidad, aunque enfocadas principalmente en grandes empresas.

2. Amenaza de nuevos entrantes: Media. La sostenibilidad es un campo en crecimiento, y la baja inversión inicial en servicios de consultoría permite la entrada de nuevos actores (Porter, 2008).

3. Poder de negociación de los clientes: Medio-Alto. Las pymes buscan servicios accesibles y adaptados a sus posibilidades financieras, lo que obliga a Gestión Tres a diferenciarse por precios competitivos y valor agregado.

4. Poder de negociación de los proveedores: Bajo. Los proveedores de software, capacitaciones y servicios de análisis son diversos, lo que reduce la dependencia de un único actor.

5. Amenaza de productos sustitutos: Media. Algunas empresas optan por capacitar a su propio personal en sostenibilidad o recurrir a herramientas digitales automatizadas que sustituyen parcialmente la consultoría (GRI, 2021).

En el contexto de los servicios de consultoría en sostenibilidad, se identifican niveles altos de rivalidad entre competidores consolidados, una amenaza moderada de nuevos entrantes, y un poder de negociación significativo por parte de las pymes, que demandan soluciones accesibles y adaptadas. Asimismo, se observa una baja dependencia de proveedores y una amenaza media de sustitutos digitales o internos. Estos elementos configuran un escenario competitivo desafiante, pero también lleno de oportunidades para diferenciarse mediante valor agregado, especialización y flexibilidad.

Gestión Tres, cuenta con bases sólidas en experiencia y trayectoria en consultoría ambiental, lo que le permite proyectarse hacia el ámbito de la sostenibilidad corporativa. Si bien existen debilidades relacionadas con la falta de procesos estandarizados,

innovación tecnológica y experticia en áreas emergentes como finanzas sostenibles, las oportunidades externas superan ampliamente estas limitaciones.

El mercado colombiano se encuentra en un momento clave para el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial, impulsado tanto por la normatividad como por la presión de los grupos de interés. Así mismo, el segmento de las pymes representa un nicho con alta demanda insatisfecha, al que Gestión Tres puede llegar con soluciones accesibles y personalizadas.

Este diagnóstico integral sustenta la pertinencia de la propuesta de intervención, orientada a consolidar una nueva línea de negocio en consultoría de sostenibilidad corporativa, que contribuya tanto al fortalecimiento de la empresa como a la generación de valor social, ambiental y económico en sus clientes.

Mapa de empatía

Con base en el mapa de empatía del anexo 2, se pueden identificar claramente las principales necesidades, frustraciones y motivaciones del cliente objetivo de Gestión Tres en su nueva línea de sostenibilidad corporativa.

El cliente valora el bienestar de su equipo, la eficiencia en la gestión de recursos y el cumplimiento de planes estratégicos, todo esto bajo una condición crítica: la limitación de recursos económicos y de tiempo. Además, enfrenta dificultades con proveedores poco profesionales, falta de organización interna y equipos desmotivados, lo que pone en riesgo su posicionamiento como líder y la retención de sus clientes.

Con lo anterior, la propuesta de Gestión Tres se convierte en una respuesta concreta a esos dolores, al ofrecer asesoría eficaz, metodologías aplicadas, herramientas prácticas para la toma de decisiones y acompañamiento estratégico. El cliente busca seguridad, respaldo y soluciones, por eso valora contar con expertos, precios competitivos con buena relación costo-beneficio y un enfoque que no solo le ayude a

cumplir metas, sino que también mejore el ambiente físico y humano del trabajo. En resumen, este mapa refleja que no basta con ofrecer un servicio técnico: el cliente necesita un aliado estratégico con sentido humano, que le dé confianza para avanzar hacia una sostenibilidad real y tangible.

Análisis de los Competidores

Para analizar la competencia, se tomó tres empresas clave como son *Indunnova*, *Ambientalmente* y *CO2CERO*, cada uno con propuestas diferenciadas y posicionamientos sólidos en diferentes departamentos de Colombia. Estas empresas destacan por su experiencia en consultoría ambiental, estrategias educativas y mitigación de impactos climáticos, respectivamente, y han consolidado su presencia en diversos sectores. Analizar sus fortalezas y enfoques permitió identificar oportunidades para posicionar la oferta de valor que Gestión Tres quiere ofrecer como una solución integral e innovadora.

- Indunnova (INDUINNOVA, n.d.) se dedica a realizar consultorías especializadas en el diseño y ejecución de proyectos de sostenibilidad empresarial, con énfasis en innovación y tecnología. Su oferta de valor radica en proporcionar soluciones integrales que incluyen análisis de ciclo de vida, implementación de estrategias de economía circular y certificaciones ambientales. Con una reputación consolidada en el mercado colombiano, con más 7 años en el mercado. Frente a Indunnova, Gestión Tres puede diferenciarse al combinar una atención más personalizada con un enfoque en el desarrollo de habilidades blandas, buscando fortalecer la cultura de sostenibilidad desde el liderazgo organizacional.
- Ambientalmente (Ambientalmente, n.d.) es una empresa reconocida por su enfoque pedagógico y participativo, orientado a promover la sostenibilidad a través

de capacitaciones y talleres experienciales. Su propuesta se centra en sensibilizar y educar a equipos corporativos, abarcando temas como manejo de residuos, ahorro de recursos y cumplimiento normativo. Su posicionamiento es sólido en empresas que priorizan el aprendizaje organizacional, especialmente en el sector servicios. Frente a esta empresa, Gestión Tres puede competir destacando su capacidad para integrar estas metodologías educativas en estrategias más amplias y orientadas a resultados medibles.

- CO2CERO (CERO, n.d.) se ha consolidado como un referente en la mitigación y compensación de huella de carbono en Colombia, ofreciendo herramientas para calcular, reducir y certificar las emisiones en diversas industrias. Su especialización y colaboración con entidades internacionales para proyectos de compensación lo sitúan como un actor clave en el ámbito de las soluciones climáticas. Aunque CO2CERO tiene una fuerte presencia en el mercado, Gestión Tres puede diferenciarse al abordar la sostenibilidad de manera más holística, incorporando no solo el componente ambiental, sino también las dimensiones económica y social, apoyándose en la formación de líderes para promover un cambio cultural y sostenible en las organizaciones.

En cuanto a la competitividad los clientes interesados en servicios especializados aumentan la demanda en el mercado en cuanto a precios y calidad de servicios. Por otra parte, este tipo de servicios van a requerir experiencia y conocimientos específicos y acordes con las nuevas exigencias normativas, promoviendo una mejora continua en capacidades y recursos diferenciados.

Frente a las consultoras existentes, es clave lograr un posicionamiento diferenciado, lo que implica que Gestión Tres tendría que enfocarse en una propuesta de valor única para destacar y reducir la presión competitiva. Sin embargo, la dependencia de personal altamente capacitado podría elevar los costos, sobre todo si estos profesionales son escasos en el mercado.

En general, el poder de los proveedores no parece ser un gran obstáculo si Gestión Tres puede acceder a los conocimientos y herramientas necesarios. La cuestión son los productos sustitutos, como plataformas de software y servicios tecnológicos, ya que algunos clientes pueden optar por estos servicios más automatizados y de menor costo, en lugar de contratar consultoría personalizada. Ver variables de comparación en anexo 3, análisis de competencia.

System Mapping

El modelo de negocio de Gestión Tres se centra en la formación de líderes empresariales, proporcionándoles herramientas en habilidades blandas que les permitan implementar y consolidar una cultura de sostenibilidad dentro de sus organizaciones. Este modelo no solo busca capacitar a los líderes, sino también fomentar un cambio profundo y duradero en la cultura organizacional, de modo que las prácticas sostenibles se conviertan en parte integral de la operación de las empresas.

La herramienta *System Mapping* permite analizar y estructurar este modelo identificando actores clave, actividades, recursos y relaciones que facilitan la creación de valor tanto para los clientes como para la sociedad y el medio ambiente, facilitando la comunicación y la colaboración entre los diferentes equipos y partes interesadas dentro del sistema.

La propuesta de valor de Gestión Tres brinda herramientas a los líderes en habilidades blandas, necesarias para que puedan instaurar una cultura de sostenibilidad dentro de sus empresas. Este enfoque es innovador porque reconoce que la adopción de prácticas sostenibles depende, en gran medida, de la capacidad de liderazgo y de las habilidades interpersonales de los encargados de implementar estos cambios.

Las habilidades blandas como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y la colaboración son esenciales para gestionar el cambio cultural y ayudar en la adaptación de nuevas políticas dentro de las organizaciones. El valor se crea a través de la transformación cultural en las empresas, impulsada por los líderes capacitados.

Un aspecto que resulta significativo es el potencial adquirido al crear una comunidad de líderes comprometidos con la sostenibilidad. La formación de una red de líderes que comparten experiencias, buenas prácticas y desafíos ha enriquecido la oferta de valor de Gestión Tres y ha facilitado el intercambio de conocimientos.

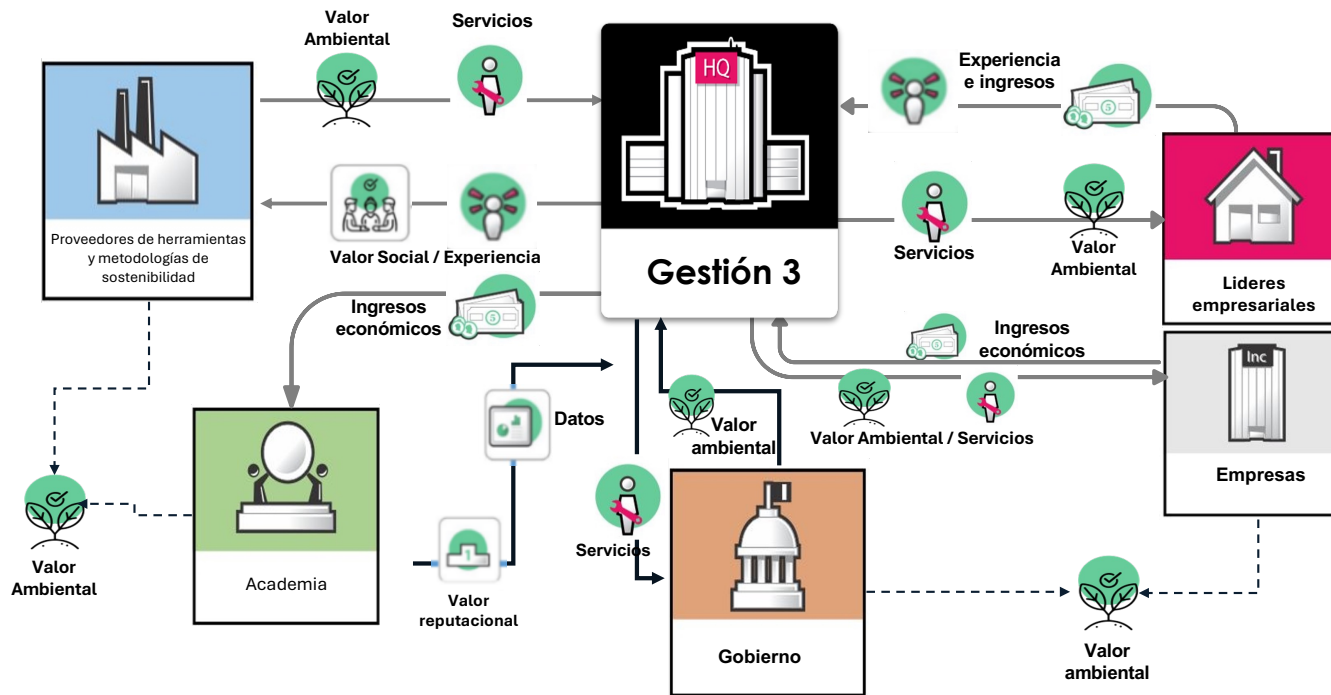
A través de un proceso de validación, Gestión Tres ha ajustado su modelo de negocio para abordar mejor las necesidades de sus clientes y maximizar el impacto de sus programas de formación. La personalización de la capacitación, el apoyo continuo, la implementación de nuevas herramientas y metodologías de sostenibilidad, y el fortalecimiento de alianzas con instituciones académicas que proporcionen información y fortalezcan el crecimiento profesional han sido cambios clave que han mejorado la eficacia del modelo. La creación de una comunidad de líderes y el enfoque en la cultura organizacional también han sido componentes fundamentales en el éxito del modelo.

En resumen, el modelo de negocio sostenible de Gestión Tres representa una propuesta integral y adaptable que permite a los líderes empresariales impulsar una cultura de sostenibilidad, creando beneficios tanto para sus organizaciones como para la sociedad en general.

Figura 1

System Mapping Gestión Tres

Modelo de negocio Gestión Tres



Nota: Elaboración propia.

Procesamiento estadístico de datos

A partir de modelos estadísticos presente de manera gráfica los datos recolectados y procesados. Para el análisis de la información recolectada en la encuesta aplicada a las once (11) empresas seleccionadas, se utilizarán herramientas de estadística descriptiva y representación gráfica, con el propósito de identificar tendencias, patrones y brechas en sostenibilidad corporativa dentro del grupo de estudio.

Análisis de los resultados

Se realiza un análisis descriptivo para caracterizar el tamaño de empresa y las variables de percepciones, conocimientos y necesidades en sostenibilidad (Escala *Likert* 1–5). Se presentan estadísticas (media, mediana, moda, desviación estándar) y distribuciones de frecuencia, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en las prácticas sostenibles de las empresas participantes.

Tabla 4.

Variables estadísticas

Variable estadística	valor
n	11
media	24,1
desv_est	20,52342835
min	4
p25	7,75
mediana	15,5
p75	39,5
max	60

Nota. Fuente: Encuestas aplicadas

Para cada afirmación se calculó media, mediana, moda y desviación estándar:

Tabla 5.

Cálculo de variables

Variable	Media	Mediana	Moda	Desv_est
Conozco normativa aplicable sector pertenece	3,4	3	5	1,51
Mi fácil cumplir requisitos normativos	3,9	4	4	0,88
Información normatividad ambiental sanitaria clara	3,3	3,5	4	1,34
Normativa vigente motiva tu sector	3,7	4	5	1,42
Cumplir requisitos normativos genera beneficios	4,1	4	4	0,99
Contamos personal capacitado implementar acuerdo	3,3	3	3	1,25
Contamos iniciativas reemplazar insumos materiales	3,5	3,5	3	1,08
Está interesada implementar modelos economía	3,6	3,5	3	1,17
Existe interés optimizar consumo energía	4,3	4,5	5	0,95
Explorado implementado fuentes energía renovable	3	3	1	1,49
Cuenta política publicada socializada	2,6	2,5	1	1,51
Está interesada medición huella carbono	3,8	4	5	1,23
Necesita formación cambio climático	3,9	4,5	5	1,45
Dispuesta pagar acompañamiento externo desarrollar	2,7	2,5	2	1,06
Está abierta recibir propuestas consultoría	3,1	3,5	4	1,29
Tienen certificaciones	2,6	2,5	1	1,58

Nota. Fuente: Encuestas aplicadas

La mayoría de las percepciones y necesidades en sostenibilidad se concentran entre 3 (neutral) y 4 (de acuerdo). Algunas variables muestran alto interés o conocimiento entre los empresarios:

- “Existe interés optimizar consumo energía”: promedio 4.3.
- “Cumplir requisitos normativos genera beneficios”: promedio 4.1.
- “Es fácil cumplir requisitos normativos”: promedio 3.9.

Otras revelan baja implementación o interés:

- “Dispuesto a pagar acompañamiento externo”: promedio 2.7.
- “Cuenta política publicada socializada”: promedio 2.6.

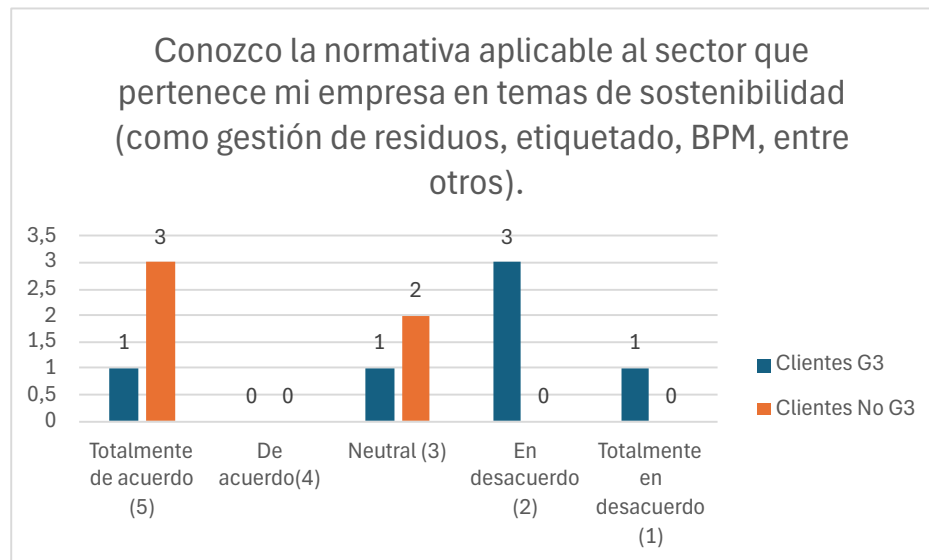
- “Tienen certificaciones”: promedio 2.6.

La desviación estándar promedio ($\approx 1,2-1,5$) indica variabilidad moderada, lo que sugiere percepciones diversas entre empresas.

A continuación, se cambia el análisis de las variables, para examinar las prácticas de sostenibilidad empresarial a partir de un conjunto de preguntas orientadas a identificar políticas, iniciativas y estrategias implementadas por diferentes organizaciones. Para ello, se realizó una comparación entre empresas clientes de Gestión Tres y aquellas que no lo son, lo que permite evidenciar similitudes y diferencias en la gestión de aspectos ambientales, sociales y económicos.

Figura 2.

Pregunta 1



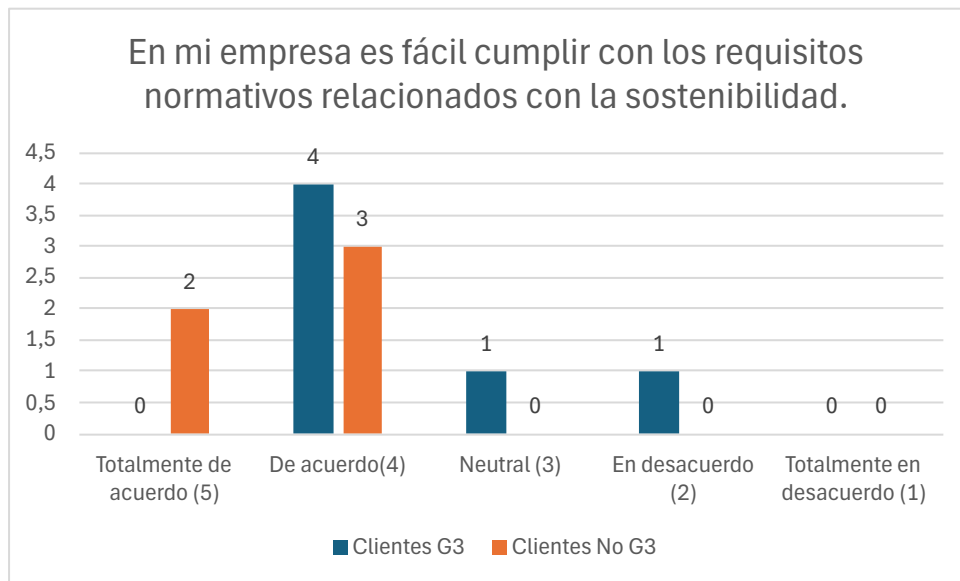
Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

En esta pregunta, se observa una marcada diferencia entre los clientes de G3 y las empresas que no son clientes. En el grupo de clientes de G3, el 67% manifiesta desconocimiento de la normativa aplicable a su sector en materia de sostenibilidad,

ubicándose en niveles de desacuerdo o total desacuerdo. Solo 1 empresa expresa pleno conocimiento y otra se mantiene en una posición neutral. Para el caso de las empresas no clientes de G3, arrojo que un 75% afirma conocer la normativa, ya que seleccionan la opción “totalmente de acuerdo”, y las 2 adicionales se ubican en una postura neutral, sin registrarse respuestas en desacuerdo.

Figura 3

Pregunta 2



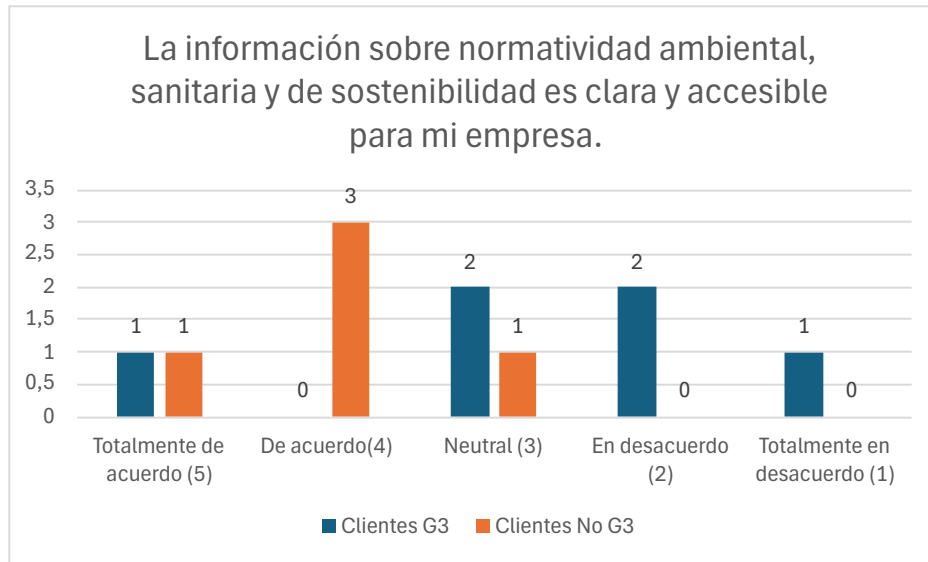
Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

En esta pregunta, que analiza la percepción sobre la facilidad para cumplir los requisitos normativos asociados a la sostenibilidad, se evidencia una diferencia en las respuestas entre los clientes de G3 y quienes no lo son. En el caso de los clientes de G3, un 67% se ubica en la opción “de acuerdo”, lo que indica que perciben cierto nivel de viabilidad en el cumplimiento normativo, aunque con matices de dificultad, dado que también se registran respuestas en neutralidad con un 17% y en desacuerdo un 17%. Para el caso de las empresas no clientes, un 60% manifiesta estar de acuerdo con la

facilidad para cumplir los requisitos, pero un 40% considera que este cumplimiento resulta complejo (ubicándose en la categoría “totalmente en desacuerdo”).

Figura 4.

Pregunta 3



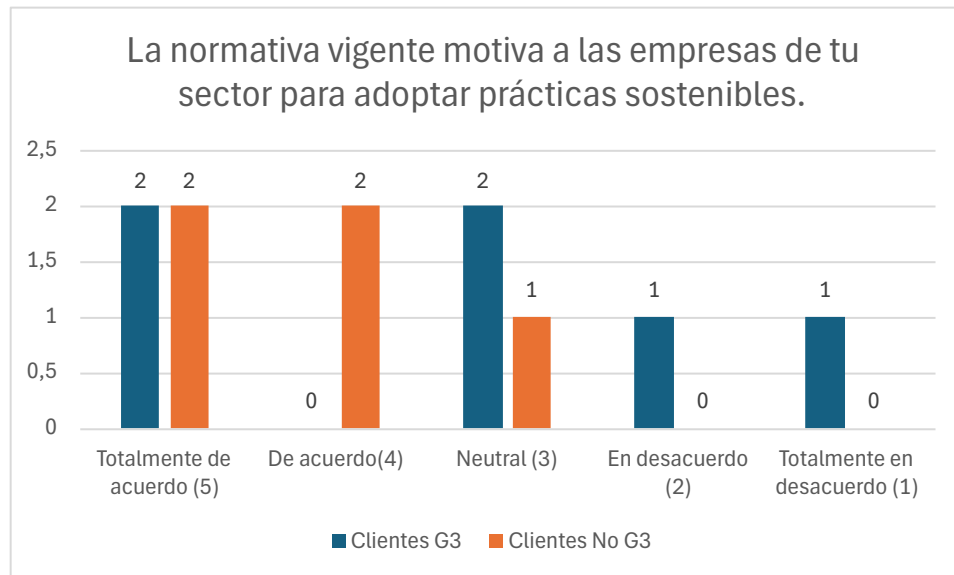
Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

En cuanto a esta pregunta, la que indaga por la percepción sobre la claridad y accesibilidad de la información normativa en materia ambiental, sanitaria y de sostenibilidad, los resultados muestran diferencias relevantes entre clientes de G3 y empresas externas. En el caso de los clientes de G3, las respuestas se distribuyen en todos los niveles, lo que refleja dividida las respuestas, por lo que solo una 1 empresa considera que la información es totalmente clara y accesible, 2 empresas en neutral y las demás empresas, que son un 50% de las empresas la percibe poco clara. En contraste, entre las empresas que no son clientes de G3, predomina una percepción más positiva, ya que la mayoría con un 75% afirma estar de acuerdo con la claridad de la información y

una minoría del 25% la califica como totalmente clara. No se registran respuestas en desacuerdo en este grupo.

Figura 5.

Pregunta 4

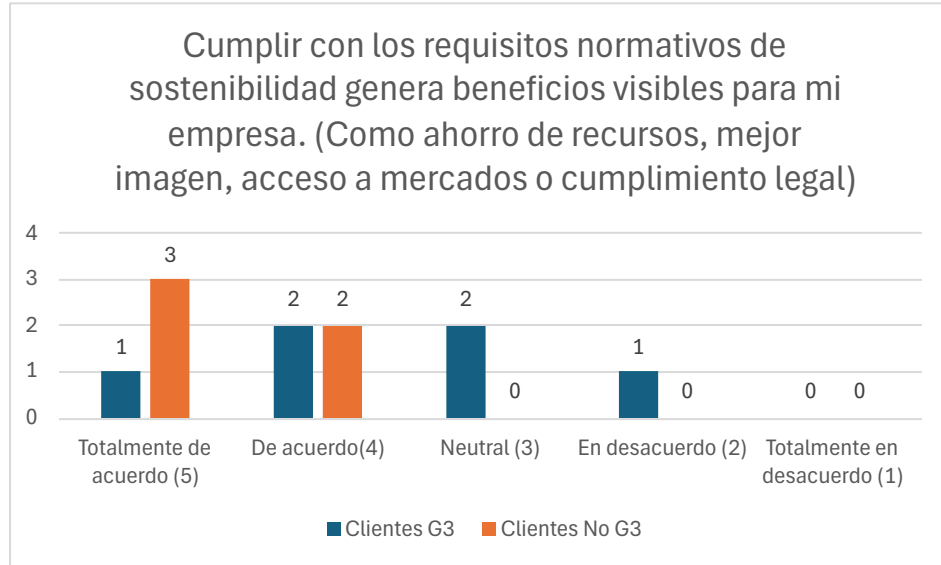


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de los resultados, en esta pregunta, evidencia que la percepción sobre el papel motivador de la normativa vigente varía entre los clientes G3 y los No G3. En el caso de los clientes G3, el 40 % considera que la normativa sí motiva fuertemente, otro 40 % percibe un nivel intermedio de motivación, y solo el 20 % manifiesta ausencia de motivación. Por su parte, entre los clientes No G3, el 40 % también reconoce un nivel alto de motivación, el 20 % un nivel intermedio y un 40 % expresa ausencia total de motivación. Esto sugiere que, aunque ambos grupos coinciden en que cerca del 40 % percibe la normativa como un incentivo importante.

Figura 6.

Pregunta 5

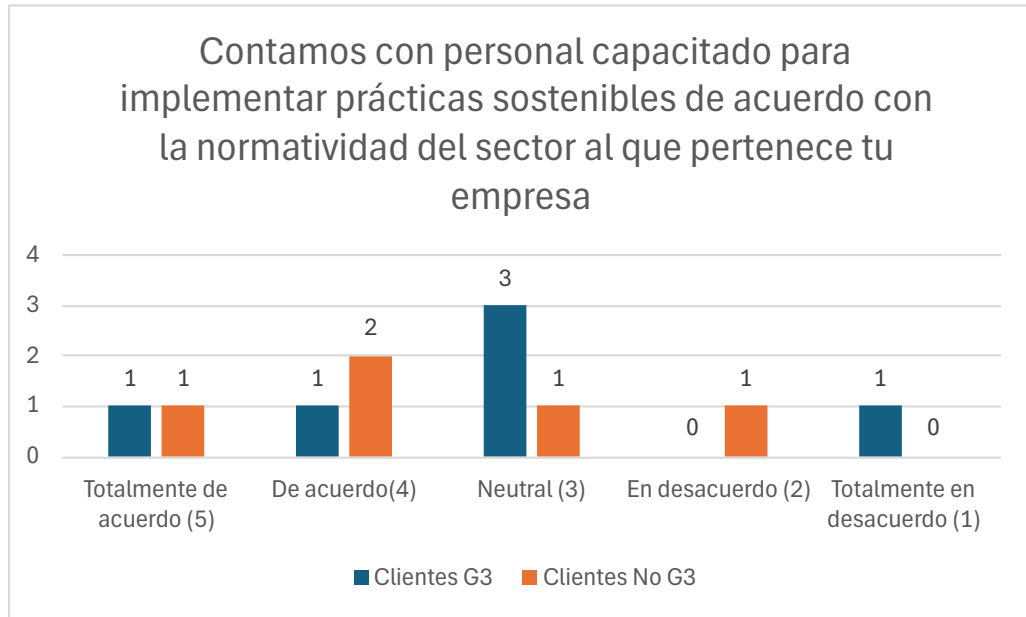


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de esta pregunta muestra diferencias considerables entre los clientes de Gestión Tres y los que no lo son. Mientras que la mayoría de los clientes No G3 se evidencia en percepciones altamente positivas, con un 100% de acuerdo (totalmente y de acuerdo) en que los beneficios son visibles. Entre los clientes G3 las respuestas se distribuyen de manera más diversa: 20 % manifiesta estar totalmente de acuerdo, el 40 % de acuerdo, el 40 % en posición neutral y el 20 % expresa desacuerdo.

Figura 7.

Pregunta 6

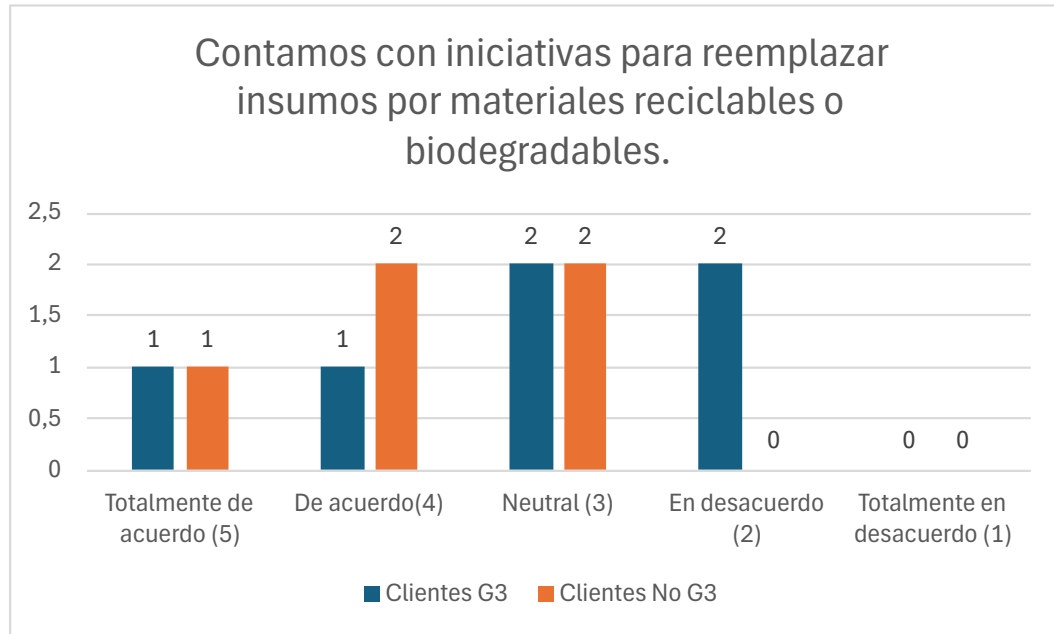


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de esta pregunta evidencia una diferencia relevante en la percepción sobre la capacidad interna para implementar prácticas sostenibles. En los clientes de G3 predomina la postura neutral con un 42,9 %, lo cual refleja cierta incertidumbre respecto al nivel de capacitación de su personal; sin embargo, también se registran respuestas positivas, con un 28 % entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, y negativas, con 28,6 % entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que revela una visión fragmentada. En contraste, los clientes que no pertenecen a G3 muestran una valoración más favorable: 70 % manifiestan estar de acuerdo (totalmente y de acuerdo), 15 % neutral, y 15 % en desacuerdo.

Figura 8.

Pregunta 7

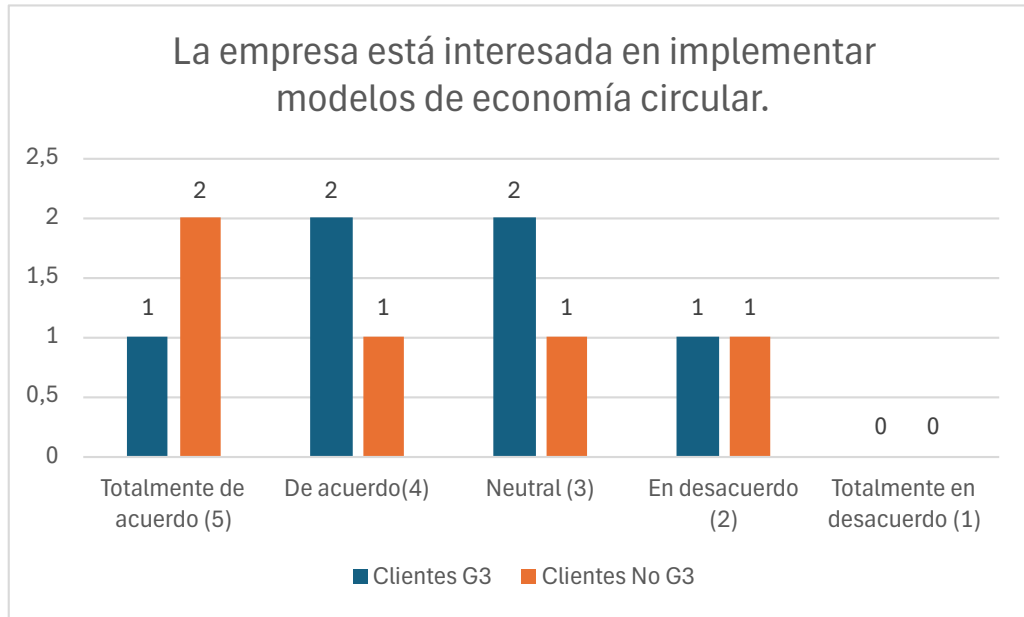


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de esta pregunta evidencia que tanto los clientes de Gestión Tres como los que no lo son muestran interés en sustituir insumos por materiales reciclables o biodegradables, aunque con diferencias en la forma en que valoran estas iniciativas. En el caso de los clientes G3, el 60% de las empresas se ubica en posiciones favorables (de acuerdo y totalmente de acuerdo), mientras que el 40% restante mantiene una postura neutral, lo que refleja una adopción parcial. Por su parte, los clientes no G3 presentan un 60% de respuestas favorables y un 40% neutrales, Esto indica que, si bien ambos grupos alcanzan el mismo porcentaje de valoración positiva, los clientes externos lo expresan de manera más concreta.

Figura 9.

Pregunta 8

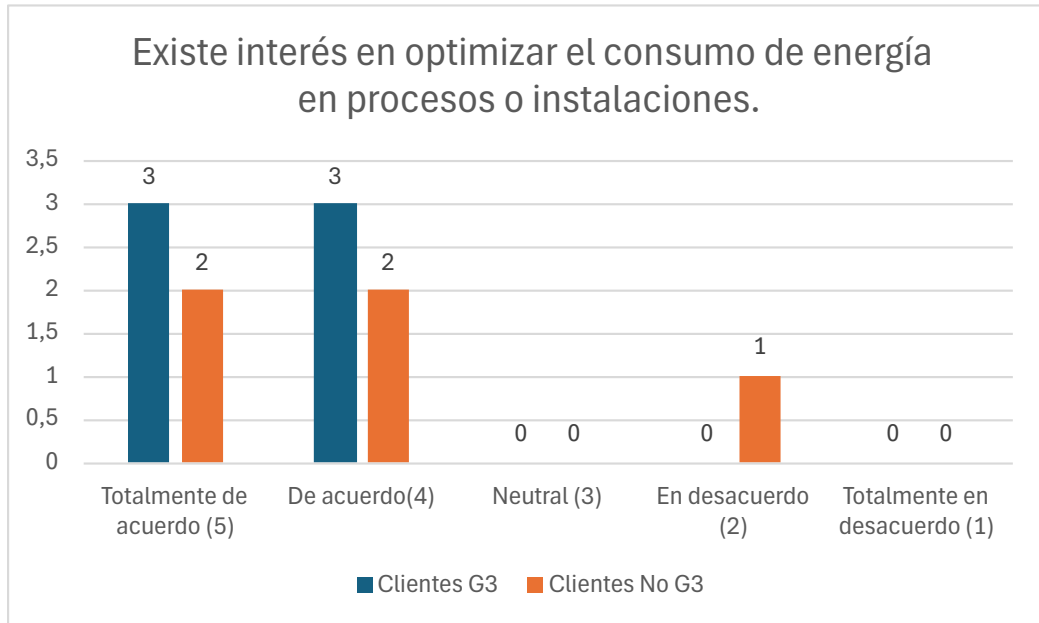


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis sobre el interés en implementar modelos de economía circular evidencia tendencias diferenciadas entre los clientes de Gestión Tres y los que no lo son. En los clientes G3, el 60% expresa posiciones favorables: 20% totalmente de acuerdo y 40% de acuerdo, mientras que un 40% se reparte entre: neutralidad (20%) y desacuerdo (20%), lo que refleja una postura más equilibrada y crítica frente al tema. En contraste, entre los no clientes, el 60% también expresa interés favorable: 40% totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo, dando un restante de 20% que se mantiene en neutralidad y otro 20% en desacuerdo.

Figura 10.

Pregunta 9

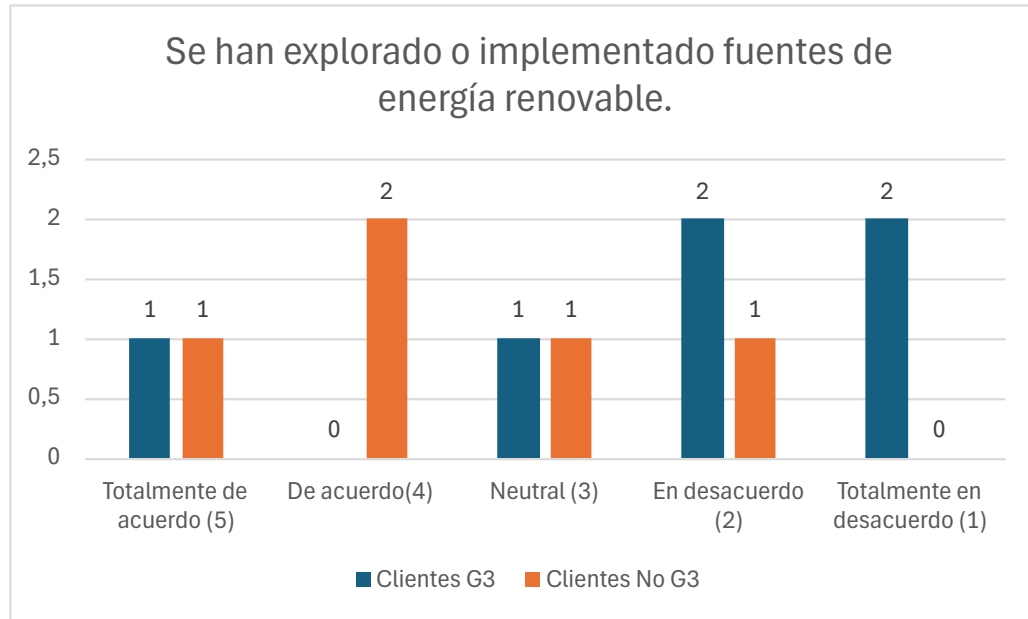


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de los resultados en esta pregunta, evidencia que el 100% de los clientes de G3 manifiestan interés en optimizar el consumo de energía en sus procesos o instalaciones, distribuidos en un 60% en el nivel más alto de acuerdo y un 40% en niveles de acuerdo intermedio, lo que refleja consistencia y homogeneidad en el compromiso. En contraste, entre los no clientes, solo el 80% evidencian interés, mientras que el 20% restante no reporta ninguna acción en este aspecto.

Figura 11.

Pregunta 10

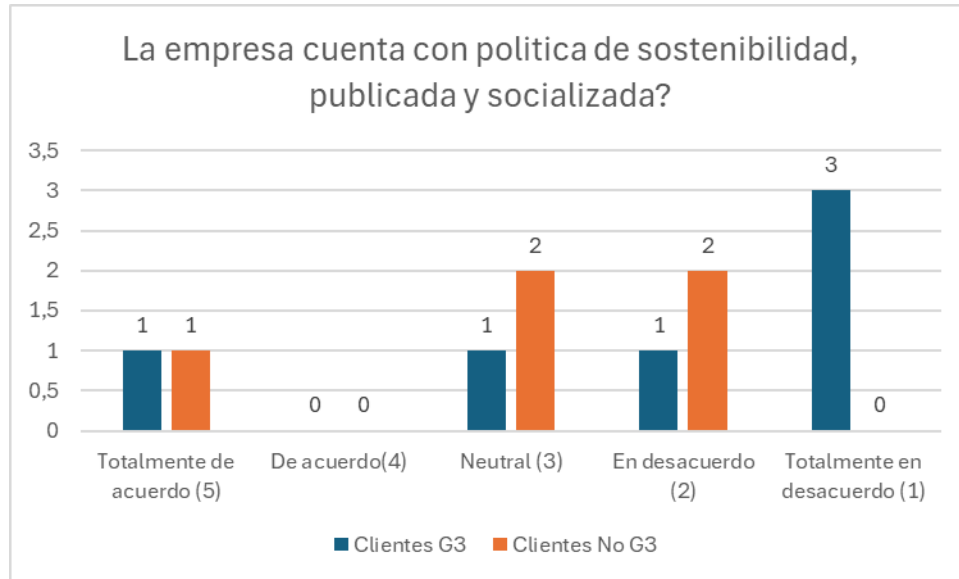


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de la pregunta sobre que tanto han explorado o implementado fuentes de energía renovable, se observa diferencias relevantes entre los clientes de Gestión Tres y los que no lo son. En los clientes G3, solo el 40% manifiestan acuerdo o total acuerdo, mientras que un 60% se ubica en posiciones de desacuerdo o total desacuerdo, lo que evidencia que, aunque existe interés, aún predominan las limitaciones para avanzar en este aspecto. En contraste, entre los no clientes, el 60% resulto en acuerdo o total acuerdo, un 20% en neutralidad y solo un 20% en desacuerdo.

Figura 12.

Pregunta 11

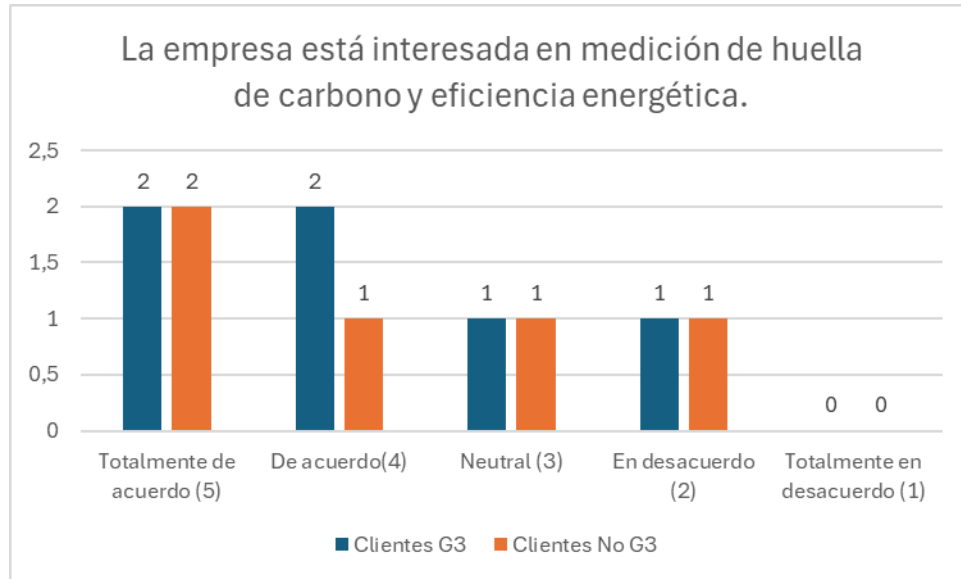


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de la pregunta, que, si existen políticas de sostenibilidad publicadas y socializadas, arrojó contrastes importantes entre los clientes de Gestión Tres y los que no lo son. En los clientes G3, solo el 20% manifiesta estar totalmente de acuerdo con contar con esta política, mientras que el 20% restante se distribuye entre posiciones neutrales, en desacuerdo un 20% y totalmente en desacuerdo un 40%. En contraste, entre los no clientes, el 20% también se ubica en total acuerdo, pero un 40% mantiene una postura neutral y otro 40% en desacuerdo, sin reportes en la categoría de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

Figura 13.

Pregunta 12

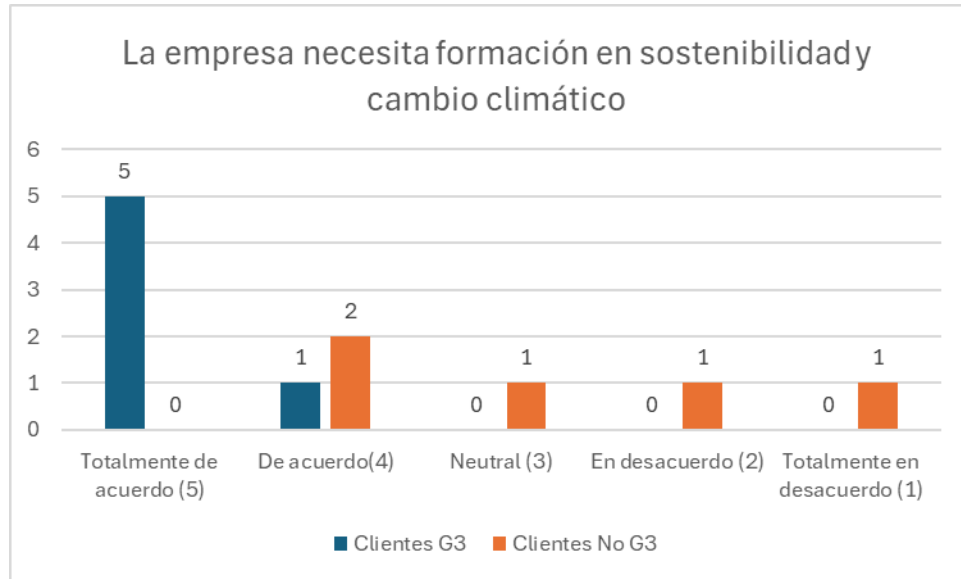


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de los resultados, en esta pregunta, muestra que tanto los clientes G3 como los No G3 manifiestan un interés similar en la medición de huella de carbono y eficiencia energética, aunque con diferencias en las respuestas: en el grupo de clientes G3, el 40 % alcanza el nivel más alto de interés, otro 40 % se ubica en nivel intermedio y el 20 % restante no manifiesta interés. En contraste, entre los clientes No G3, el 40 % también expresa estar totalmente de acuerdo, pero solo el 20 % se encuentra en nivel intermedio y un 40 % adicional en nivel bajo sin casos de desinterés absoluto.

Figura 14.

Pregunta 13

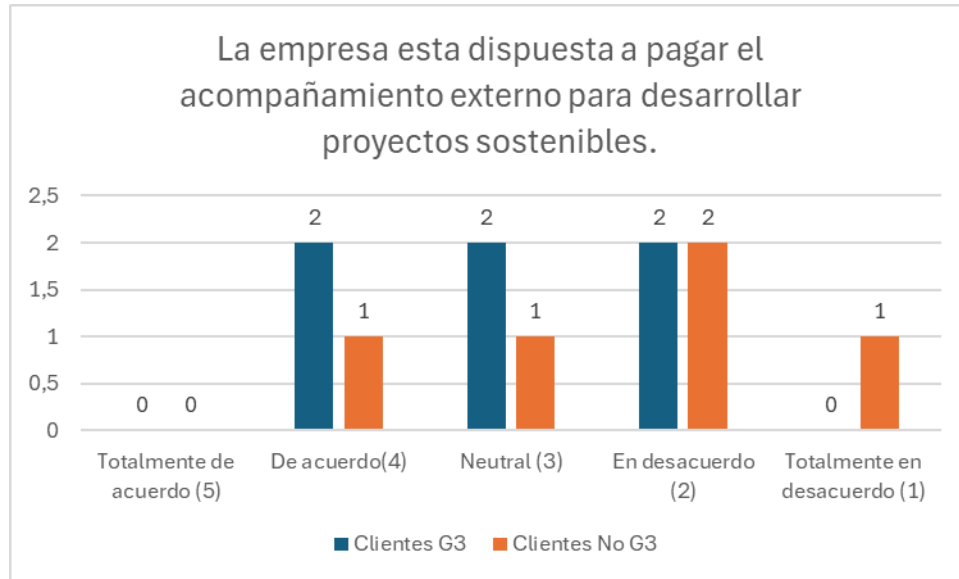


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de los resultados en esta pregunta evidencia una diferencia significativa entre los clientes G3 y los No G3 en relación con la necesidad de formación en sostenibilidad y cambio climático. En el caso de los clientes G3, el 83 % manifiesta un nivel alto de necesidad, respondiendo totalmente de acuerdo, mientras que solo el 17 % se ubica en un nivel intermedio, y no se registran porcentajes en los niveles bajos. En contraste, entre los clientes No G3, ninguno alcanza el totalmente de acuerdo, mientras que el 33,3 % señala un nivel intermedio y el 67 % restante se distribuye en niveles bajos.

Figura 15.

Pregunta 14

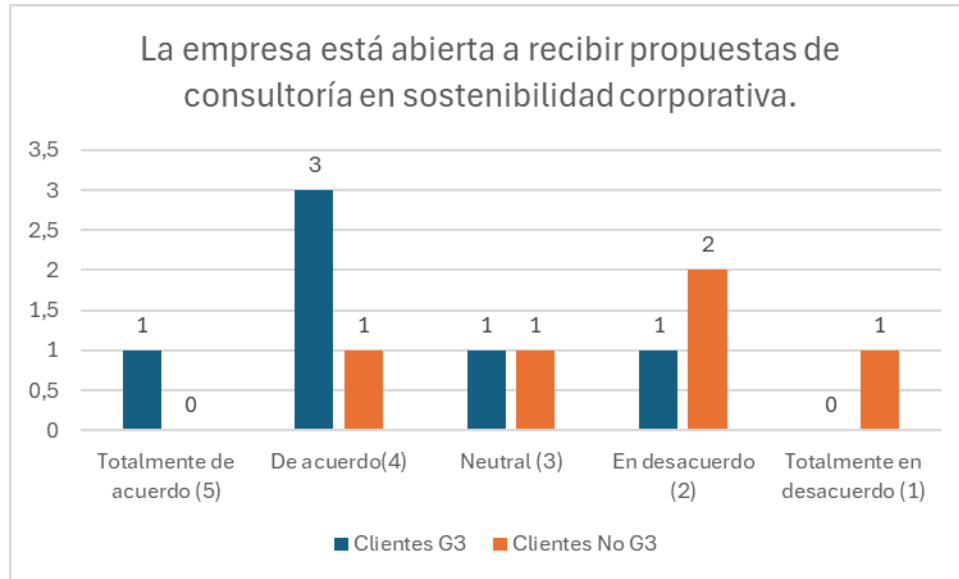


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de los datos, en esta pregunta, revela que tanto los clientes G3 como los No G3 muestran niveles moderados de disposición a pagar por acompañamiento externo en proyectos sostenibles, aunque con algunas diferencias: en el grupo de clientes G3, el 100 % de las respuestas se concentra en los valores intermedios (de acuerdo, neutral y en desacuerdo). Por su parte, los clientes No G3 presentan una distribución más dispersa: el 20 % se ubica en totalmente desacuerdo, el 20% en de acuerdo, el 20 % neutral, 40 % en desacuerdo. Esta variabilidad refleja que, aunque la mitad de los clientes No G3 sí manifiesta disposición considerable, existe un segmento que mantiene reservas o baja disposición.

Figura 16.

Pregunta 15

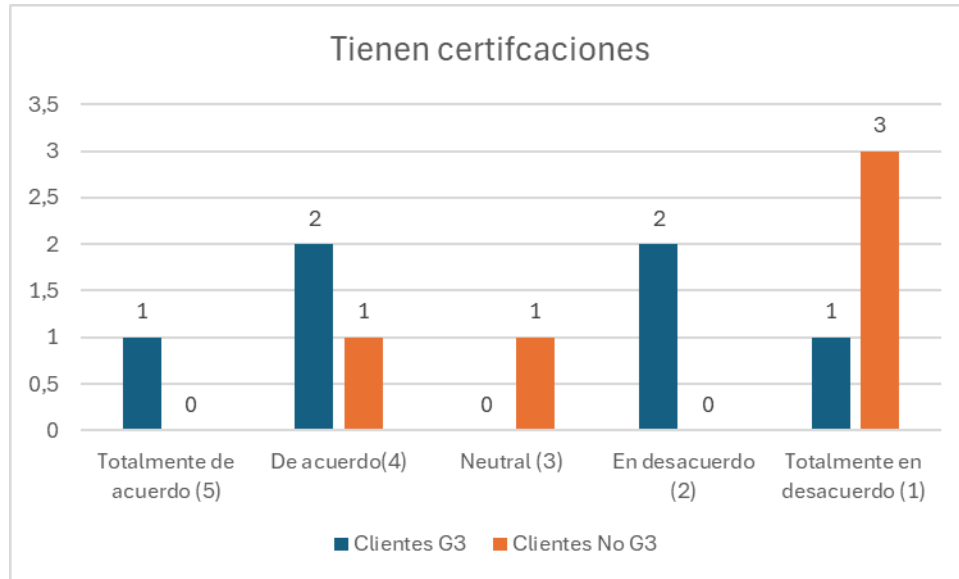


Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

Para esta pregunta, los resultados muestran que tanto los clientes G3 como los No G3 presentan apertura hacia la recepción de propuestas de consultoría en sostenibilidad corporativa, aunque con algunas variaciones. En el caso de los clientes G3, el 40 % lo estaría de acuerdo en recibir propuesta de consultorías; además, el 20 % se ubica en el totalmente de acuerdo, el 20% con opinión neutral y el 20 % en desacuerdo, evidenciando una distribución equilibrada entre apertura baja y alta. Por otro lado, los clientes No G3 muestran una tendencia más dispersa: el 20 % en totalmente desacuerdo, el 20 % en neutral, el 20% en de acuerdo y un 40% en desacuerdo.

Figura 17.

Pregunta 16



Nota. Elaboración propia. Fuente: Encuestas aplicadas

El análisis de los resultados sobre certificaciones, se evidencian notables diferencias entre los clientes G3 y los No G3. En el grupo de clientes G3, el 50 % cuenta con certificaciones en distintos niveles, mientras que el 50% no registra certificaciones. En contraste, los clientes No G3 presentan un escenario opuesto: el 70% dice que no presenta certificaciones, y solo un 30% dice que tiene alguna.

Pregunta 17. ¿Tu empresa cuenta con alguna certificación relacionada con sostenibilidad o sistemas de gestión?

El análisis de los resultados deja ver una diferencia considerable entre clientes G3 y No G3 en relación con la medición de huella de carbono y eficiencia energética. Entre los clientes G3, el 50 % declara no contar actualmente con certificaciones, mientras que el otro 50 % posee certificaciones como ISO 9001 (Gestión de la calidad) o documentos de la CAR, lo que refleja un avance moderado hacia la formalización de estándares

ambientales. En contraste, entre los clientes No G3, el 100 %, manifiesta haber tenido o tener certificaciones de mayor diversidad y alcance, tales como HACCP/GMP, Empresa B o BIC, ISO 27001, o certificaciones de huella de carbono y sistemas de gestión ambiental (aunque algunas estén vencidas). Esto sugiere que, en términos proporcionales, los clientes No G3 muestran una mayor penetración y variedad en procesos de certificación relacionados con la sostenibilidad, mientras que los clientes G3 presentan una menor cobertura, concentrada principalmente en sistemas de gestión de calidad.

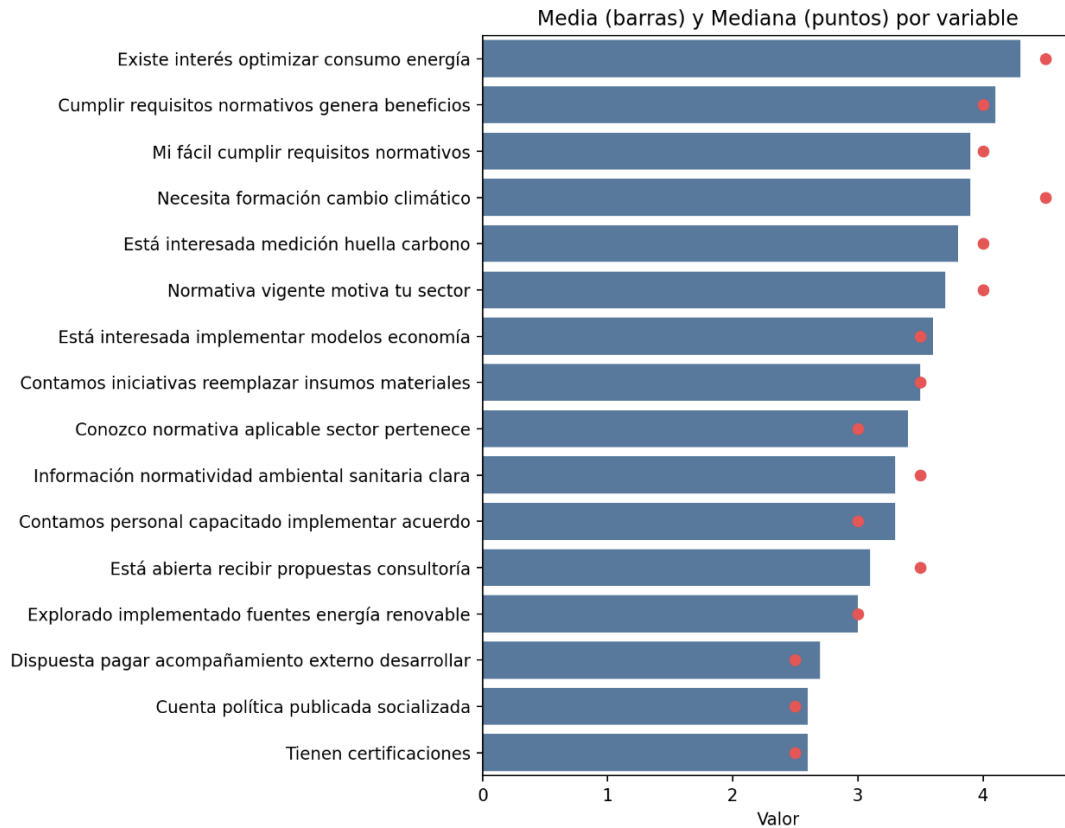
Estadística descriptiva clave

Media vs Mediana por variable

Con el objetivo de identificar patrones de percepción y posibles sesgos en las respuestas obtenidas, se construyó un gráfico comparativo que muestra, para cada variable evaluada, la media (representada por barras azules) y la mediana (indicada por puntos rojos). Esta visualización permite contrastar dos medidas de tendencia central y detectar asimetrías en la distribución de las respuestas.

Figura 18.

Media vs Mediana por variable



Nota. Elaboración propia. Fuente: Julius IA

Interpretación: cuando el punto rojo (mediana) se separa de la barra (media), sugiere asimetría o valores atípicos. Se observan diferencias moderadas en algunos ítems, pero en general la mediana acompaña a la media.

Variables con mayor concentración positiva (Media \geq 4)

- Normativa cumple función social (Media: 4.1)
- Contamos personal capacitado (Media: 4.1)
- Está interesados optimizar recursos (Media: 4.3)

Estas reflejan una percepción favorable hacia el cumplimiento normativo y la eficiencia organizacional.

Variables con menor concentración (Media \leq 2.7)

- Cuenta con política publicada y socializada (Media: 2.6)
- Dispuesta a pagar acompañamiento externo proyectos (Media: 2.7)
- Está abierta recibir propuestas consultoras (Media: 2.6)
- Tiene certificaciones (Media: 2.6)

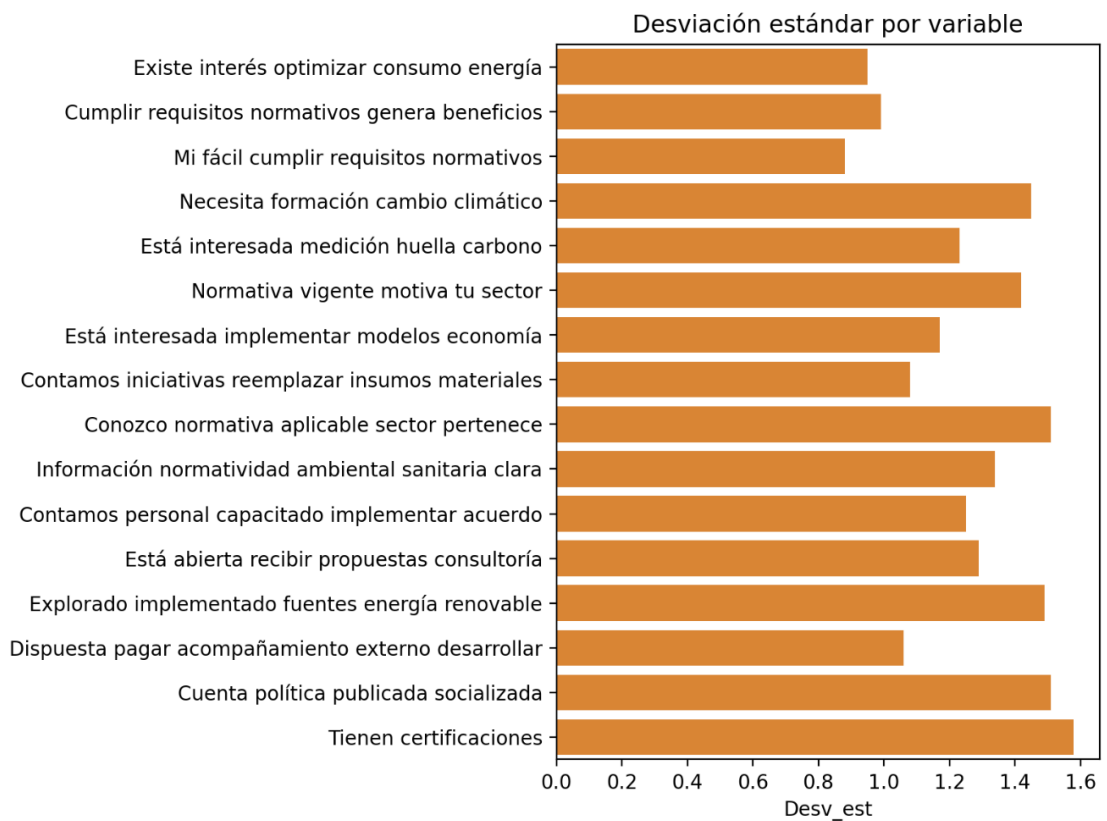
El análisis de los resultados evidencia que las organizaciones encuestadas muestran un alto nivel de conciencia y disposición hacia la sostenibilidad ambiental, particularmente en aspectos relacionados con la eficiencia energética y el cumplimiento normativo, variables que presentan las mayores medias y medianas dentro de la evaluación. Esto sugiere que las empresas reconocen tanto los beneficios económicos como la obligatoriedad regulatoria como motores clave para la adopción de prácticas sostenibles. No obstante, se identifican brechas relevantes en capacidades internas, especialmente en la implementación de certificaciones, la socialización de políticas de sostenibilidad y la disposición a pagar por acompañamiento externo, las cuales se sitúan en los niveles más bajos de la escala. Esta relación entre motivación y capacidades resalta una oportunidad estratégica para Gestión Tres en la formulación de servicios que **fortalezcan competencias técnicas y de gestión, facilitando la materialización de iniciativas como la medición de huella de carbono, la economía circular y la implementación de energías renovables dentro del sector empresarial.**

Dispersión (Desviación estándar)

El gráfico presentado permite identificar los temas en los que existe mayor variabilidad en las respuestas de los participantes, a través del análisis de la desviación estándar de cada variable. Esta medida estadística refleja el grado de dispersión respecto a la media: cuanto mayor es la desviación estándar, más heterogéneas son las opiniones o percepciones.

Figura 19.

Dispersión (Desviación estándar)



Nota. Elaboración propia. Fuente: Julius IA

Variables con alta dispersión (Desv_est \geq 1.4)

- Cumplimiento de requisitos normativos.
- Ha explorado implementar fuentes de energías renovables.
- Dispuesta a pagar acompañamiento externo desarrollo proyectos.
- Cuenta con política publicada y socializada.
- Tienen certificaciones.

Estas variables presentan respuestas polarizadas, lo que sugiere diferencias significativas entre organizaciones o individuos en cuanto a capacidades, disposición económica y acceso a políticas institucionales.

Variables con dispersión media (Desv_est entre 1.1 y 1.3)

- Cuenta con iniciativas de reemplazo de insumos materiales
- Iniciativa implementar modelos economía circular
- Está interesada medición huella carbono
- Normativa vigente motivo su actuación

Aquí se observa una diversidad moderada en las percepciones, posiblemente influenciada por el nivel de implementación o familiaridad con prácticas sostenibles.

Variables con baja dispersión (Desv_est \leq 1.1)

- Existe interés optimizar consumo energía
- Cumplir requisitos normativos genera beneficios
- Información normatividad ambiental sanitaria clara
- Personal capacitado implementar acción

Estas variables reflejan mayor consenso entre los participantes, lo que indica que son temas ampliamente reconocidos y valorados de forma similar.

Mapa de Priorización de Servicios – Gestión Tres

A partir del análisis de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas se construye el Mapa de Priorización de Servicios correspondiente a la nueva línea de negocio para Gestión Tres, visualizar de forma integrada las prioridades de acción, facilitando la toma de decisiones informadas y la planificación de servicios ajustados a las realidades y expectativas del sector. Este enfoque contribuye a una gestión más eficiente, equitativa y orientada al impacto.

Criterios de análisis:

Necesidad percibida: Se identifican las variables con mayor media, lo que refleja los temas considerados más relevantes o urgentes por las organizaciones encuestadas.

Preparación de la empresa: Se analizan las variables con mediana alta, como indicador de la capacidad actual para abordar dichas necesidades.

Brechas identificadas: Se destacan aquellas variables que presentan alta necesidad percibida pero baja preparación, evidenciando espacios críticos donde se requiere acompañamiento, formación o fortalecimiento institucional.

Prioridad Alta (Oportunidad inmediata)

Servicios donde las empresas muestran alto interés, beneficios percibidos y motivadores externos claros (regulación).

Tabla 6

Prioridad alta de servicios

Servicio	Justificación
Gestión del consumo y eficiencia energética	Primer lugar en media → interés inmediato por reducir costos.
Acompañamiento en cumplimiento normativo ambiental y sanitario	Los beneficios del cumplimiento tienen alta percepción → potencial contratación rápida.
Formación en cambio climático, economía circular y huella de carbono	Alto interés pero capacidades aún limitadas → se requiere apoyo técnico.

Prioridad Media (Crecimiento proyectado a corto plazo)

Variables con buena disposición, pero requieren **mayor desarrollo y madurez organizacional**.

Tabla 7

Prioridad media de servicios

Servicio / Tema	Justificación
Implementación de iniciativas de sustitución de insumos y materiales	Ya existen avances → acompañar el fortalecimiento.
Sensibilización y transferencia de conocimiento en normativa sectorial	Conocimiento solo parcial → oportunidad de capacitación.
Energías renovables (diagnóstico e implementación)	Exploración inicial → convertir interés en acción.

Prioridad Baja (Construcción de demanda)

Temas donde las organizaciones no están preparadas o no visualizan suficientemente su valor todavía.

Tabla 8

Prioridad baja de servicios

Servicio / Tema	Justificación
Diseño y socialización de políticas de sostenibilidad	Poca madurez interna. Requiere cambio cultural.
Certificaciones ambientales y sostenibles	Bajo conocimiento → mayor acompañamiento, pero venta más compleja.
Pago por acompañamiento externo	Se debe fortalecer la percepción de valor del servicio.

Plan de Intervención

La sostenibilidad corporativa se ha convertido en un eje estratégico de las organizaciones que buscan adaptarse a un entorno empresarial cada vez más regulado, competitivo y sensible frente a las exigencias ambientales y sociales. Las empresas enfrentan la necesidad de gestionar de manera eficiente sus recursos, cumplir con regulaciones ambientales, incorporar prácticas responsables en su cultura organizacional y avanzar hacia certificaciones que respalden su desempeño sostenible.

En este contexto, Gestión Tres identifica una oportunidad de expansión hacia la consultoría en sostenibilidad corporativa. Para ello, se propone el presente Plan de Intervención, el cual se orienta al direccionamiento estratégico y al diseño de acciones concretas que fortalezcan su posicionamiento en el mercado, optimicen procesos internos y garanticen la entrega de valor a clientes de diversos sectores económicos.

El plan se fundamenta en cuatro ejes estratégicos: (1) gestión de recursos y ecoeficiencia, (2) cultura organizacional y formación en sostenibilidad, (3) autorizaciones y permisos ambientales, y (4) certificaciones y estándares de gestión. Estos ejes se despliegan en actividades, productos, indicadores y metas medibles, lo que permite establecer un esquema de implementación claro, ordenado y con criterios de éxito definidos.

El presente plan se orienta bajo un enfoque integral que combina direccionamiento estratégico, optimización de procesos, gestión de proyectos, gestión del conocimiento e innovación empresarial.

- **Direccionamiento estratégico:** el plan se articula con la misión de Gestión Tres y proyecta a la empresa como un aliado en la transformación sostenible de sus clientes.
- **Optimización de procesos:** las acciones propuestas buscan reducir ineficiencias, costos y riesgos ambientales mediante el diseño de programas y sistemas de gestión.
- **Gestión de proyectos:** se estructura la intervención en fases con responsables y cronogramas definidos, garantizando el cumplimiento de entregables.
- **Gestión del conocimiento:** la formación, capacitación y generación de reportes promueven la transferencia de saberes y el aprendizaje organizacional.
- **Innovación:** el plan impulsa la creación de nuevas soluciones en economía circular, ecoeficiencia y digitalización de reportes de sostenibilidad.

Con este enfoque, la ampliación hacia la consultoría en sostenibilidad corporativa no solo responde a una tendencia de mercado, sino que se consolida como un modelo de negocio diferenciado.

Tabla 9.

Plan de intervención Gestión Tres

PLAN DE INTERVENCIÓN						
Ejes	Productos	Clientes potenciales	Actividades o estrategias	Metas	Indicadores	Responsables
1. Gestión de recursos y ecoeficiencia	Programa de uso eficiente del agua (medición, control y reutilización)	Empresas manufactureras , constructoras y de servicios	Monitoreo y control de consumos, instalación de sistemas de reúso en modalidad de co-marketing.	Implementación de un sistema de ahorro de agua en al menos dos (2) empresas clientes durante el primer año con un proveedor estratégico.	Porcentaje de empresas clientes con sistema de ahorro de agua implementado en alianza con proveedor estratégico.	Ingeniero Senior de proyectos
	Plan integral de gestión de residuos con enfoque de economía circular	Industria textil, alimentos, logística y manufactura	Diseñar e implementar Planes integrales de gestión de residuos con enfoque de economía circular en alianza con gestores de residuos autorizados que brinden acompañamiento técnico en el proceso de aprovechamiento y disposición final.	Desarrollo de un (1) proyecto en economía circular en alianza con un gestor de residuos como prueba piloto.	Número de planes integrales de gestión de residuos con enfoque de economía circular implementados en alianza con gestores autorizados.	Ingeniero Senior de proyectos

2. Cultura organizacional y formación en sostenibilidad	Programas de hábitos sostenibles	Empresas privadas, sector público, Pymes	Implementación de campañas y rediseño de espacios de trabajo	Implementación de un (1) programa de hábitos sostenibles con formación al menos del 50% de los colaboradores de la empresa.	Nº de colaboradores participantes / Nº total de colaboradores de la empresa×100	Gerente Gestión Tres
	Capacitaciones en sostenibilidad	Instituciones educativas, Pymes, sector empresarial	Desarrollo de talleres, cursos virtuales y material pedagógico	Una (1) alianza estratégica con institución educativa en el primer trimestre de 2026.	Nº de alianzas formalizadas mediante convenio o acuerdo	Gerente Gestión 3
3. Autorizaciones y permisos ambientales	Asesoría en trámites ambientales	Empresas con obligaciones ambientales, sector público	Asesoría jurídica y técnica en requisitos y normatividad vigente	Al menos una (1) asesorías jurídicas y técnicas en requisitos y normatividad ambiental vigente a las empresas clientes, durante el primer año, con la entrega de conceptos técnicos y legales como producto verificable.	% de trámites ambientales aprobados	Gerente Gestión Tres

	Apoyo para certificaciones ISO/RUC	Empresas medianas y grandes que buscan certificación	Diseño e implementación de SGAs bajo normas ISO o modelo RUC	Diseñar e implementar 2 Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) bajo la norma ISO 14001:2015 y RUC en empresas clientes durante el primer año de operación del nuevo portafolio de servicios, garantizando la entrega de la documentación y registros exigidos por la norma.	Número de SGAs diseñados e implementados bajo la norma ISO 14001:2015.	Ingeniero Senior de proyectos
4. Certificaciones	Auditorías internas	Empresas con SGA implementado o en proceso	Aplicación de listas de verificación y evaluación de conformidad	Implementación de una (1) lista de verificación y evaluación de conformidad a una empresa cliente.	Número de auditorías realizadas/año	Gerente Gestión Tres
	Reportes de sostenibilidad	Empresas que deben reportar desempeño ESG	Levantamiento de información, análisis e informes GRI	Un (1) informe GRI en el segundo semestre del año.	Número de reportes elaborados/año	Gerente Gestión Tres

Nota. Elaboración propia.

Plan financiero

Inversiones requeridas

Para poner en funcionamiento el servicio de sostenibilidad corporativa, durante el primer año de funcionamiento, se destacan, en primer lugar, \$10.000.000 COP a marketing, orientados a campañas digitales, diseño de material corporativo y actividades de lanzamiento, lo cual es fundamental para iniciar a visibilizar la nueva línea de negocio. En segundo lugar, se tiene una inversión de \$8.000.000 COP para capacitación y formación interna, con el propósito de fortalecer las competencias del equipo de profesionales. En tercer lugar, se asigna \$5.000.000 COP para herramientas tecnológicas, que incluyen software de gestión documental, licencias y plataformas. Finalmente, se destina \$2.000.000 COP a equipos y materiales, como son papelería, recursos audiovisuales y guías de apoyo.

El detalle de las inversiones y como estas afectan los estados financieros aparecen en el Anexo N 4 Análisis financiero.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

En cuanto a las proyecciones en ventas para el primer año de funcionamiento de los servicios iniciales anteriormente planteados que prestará esta organización se espera lograr inicialmente cuatro consultorías en programas de uso eficiente del agua (medición, control y reutilización) por un valor unitario promedio de \$7.728.000 COP, cuatro (4) planes integrales de gestión de residuos con enfoque de economía circular por un valor unitario en promedio de \$9.540.000 COP, tres (3) programas de hábitos sostenibles en el lugar de trabajo (neuroarquitectura, movilidad sostenible, las 3 R) por un valor de \$7.608.000 COP, ocho (8) capacitaciones en temas de sostenibilidad (ambiental, social y financiera) por un valor unitario \$715.000 COP, dos (2) empresas para asesorar, responder y representar en tramites ambientales ante entidades, tres (3) apoyos técnicos

para la obtención de certificaciones (ISO 14001, ISO 50001, RUC ambiental) por un valor promedio \$5.577.000 COP y cinco (5) auditorías internas por un valor promedio de \$1.612.800 COP y tres (3) reportes de sostenibilidad por un valor \$15.216.000 COP, es importante destacar que los contratos iniciales se plantean con los clientes actuales que tiene Gestión Tres, ya que se identificó una oportunidad de interés de estos actores en los temas de sostenibilidad.

Indicadores Valor presente Neto (VPN) y Tasa interna de retorno (TIR)

El Valor Presente Neto (VPN), es un indicador financiero que se utiliza en la evaluación de proyectos de inversión, ya que determina la rentabilidad de un proyecto considerando el valor temporal del dinero.

En el anexo 4, análisis financiero, se tiene como base una inversión inicial de \$25.000.000 COP (flujo negativo en el periodo 0), de la cual se espera obtener flujos de caja anuales de \$27.781.600 COP durante los tres (3) años consecutivos, que se hizo la proyección. Estos flujos representan los beneficios netos del proyecto después de cubrir los costos de operación, gastos asociados e impuestos que se deben pagar.

Así, para proyectar estos flujos futuros a valor presente, se aplica una tasa de descuento del 10%, que corresponde al costo de oportunidad del capital o la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas, que, en este caso, son los mismos socios de Gestión Tres. Con lo anterior, cada flujo futuro se multiplica por un factor de descuento correspondiente al año en el que se genera (0,91 para el año 1; 0,83 para el año 2; y 0,75 para el año 3). Esto permite calcular el valor presente de cada flujo de caja:

Año 1: \$25.256.000 COP

Año 2: \$22.960.000 COP

Año 3: \$20.872.727 COP

Finalmente, al sumar los valores presentes de los flujos positivos y restar la inversión inicial, se obtiene un VPN de \$44.088.727 COP. Este resultado es positivo, lo que significa que la nueva línea de negocio, que se proyecta no solo recupera la inversión realizada, sino que además genera un valor adicional sobre el capital invertido.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se define como un indicador financiero que permite medir la rentabilidad de un proyecto de inversión en términos porcentuales. A diferencia del Valor Presente Neto, que expresa la creación de valor en unidades monetarias, la TIR indica la tasa de descuento que iguala a cero el VPN, es decir, el rendimiento anual que ofrece el proyecto sobre la inversión inicial.

En el análisis realizado para la nueva línea de negocio, se partió de una inversión inicial de \$25.000.000 COP en el periodo 0, en la cual se proyectaron flujos de caja positivos de \$27.781.600 COP durante tres (3) años consecutivos. Este cálculo se resolvió a través de aproximación numérica utilizando la función TIR de Excel, obteniéndose un resultado aproximado del 84% anual, confirma la viabilidad financiera de esta nueva línea de negocio y respalda la decisión de implementarlo, puesto que el retorno esperado excede con creces el costo de oportunidad del capital.

Plan de implementación

El presente plan de implementación tiene como propósito establecer la ruta operativa para poner en marcha el nuevo portafolio de servicios de Gestión Tres, diseñado en el marco del proyecto de grado. Este plan traduce las estrategias y metas definidas en el plan de intervención en acciones concretas, con responsables, recursos y tiempos de ejecución, garantizando así la factibilidad técnica y la sostenibilidad de la propuesta.

La implementación se organiza bajo un enfoque de gestión de proyectos, contemplando actividades específicas para cada servicio, un cronograma detallado y la asignación de talento humano y presupuesto por hora/hombre. De esta manera, se asegura que los servicios —tales como la asesoría jurídica y técnica en normatividad ambiental, la implementación de sistemas de gestión ambiental bajo ISO 14001, la aplicación de listas de verificación, la formulación de planes de gestión de residuos con enfoque de economía circular, entre otros— puedan desarrollarse de manera ordenada, medible y verificable.

El plan incluye la identificación de hitos clave y la definición de indicadores de avance que permitirán realizar un seguimiento riguroso, facilitando la toma de decisiones oportunas y la corrección de desviaciones. En este sentido, la implementación no solo busca cumplir con los objetivos planteados en el plan de intervención, sino también garantizar que Gestión Tres consolide su posición como un aliado estratégico para las pequeñas y medianas empresas en la transición hacia la sostenibilidad corporativa.

A continuación, se describen las fases establecidas para la implementación y el desarrollo estratégico del plan:

Fase 1. Definición de misión, visión y objetivos estratégicos

Actualizar la misión y visión de Gestión Tres alineando el compromiso con la sostenibilidad corporativa y los objetivos estratégicos.

Fase 2. Posicionamiento y propuesta de valor diferenciada

Diseñar una propuesta de valor que resalte la accesibilidad, flexibilidad y enfoque en Pymes, complementada con herramientas tecnológicas y acompañamiento formativo, factores clave para diferenciarse frente a la competencia.

Fase 3. Fortalecimiento de capacidades internas

Implementar un plan de formación y capacitación en sostenibilidad para el talento humano de la empresa, así como la adquisición de herramientas digitales que permitan la gestión y análisis de datos ambientales y sociales.

Fase 4. Alianzas estratégicas

Establecer alianzas con instituciones académicas, gremios y entidades certificadoras que respalden la calidad y credibilidad de los servicios ofrecidos.

Fase 5. Estrategia de comunicación y marketing

Diseñar una estrategia de comunicación digital y presencial que promueva los servicios de sostenibilidad de Gestión Tres, fortaleciendo su reputación y confianza en el mercado.

Fase 6. Plan de intervención

Desarrollo de proyectos iniciales en clientes seleccionados (una empresa por eje estratégico).

Fase 7. Escalamiento y consolidación

Extensión de las soluciones a más clientes y formalización de alianzas con instituciones educativas y entidades gremiales.

Fase 8. Evaluación y mejora continua

Mediante la medición de indicadores. Ajustes a metodologías y procesos de intervención.

Metodología de Implementación

La metodología de implementación seguirá un enfoque basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), que permitirá planificar las acciones estratégicas, ejecutar las iniciativas priorizadas, verificar el cumplimiento de los objetivos y ajustar en función de los resultados.

El plan requiere recursos humanos especializados, tiempo hombre para el diseño y ejecución de proyectos, inversión en software para monitoreo y costos asociados a auditorías y capacitaciones.

Responsabilidades y equipo

- Gerente de Gestión Tres: coordinación general, gestión de clientes, alianzas estratégicas.
- Ingeniero Senior de Proyectos: diseño técnico, implementación de ecoeficiencia y SGAs.
- Equipo de apoyo: consultores externos en normatividad ambiental, formadores especializados.

Recursos Necesarios

- Recursos humanos: profesionales especializados en sostenibilidad, comunicación y gestión de proyectos.
- Recursos financieros: inversión inicial para formación, adquisición de software y diseño de estrategia comercial.
- Recursos tecnológicos: plataformas de análisis de indicadores ESG y sistemas de gestión documental.
- Recursos relacionales: redes de contacto, alianzas y convenios estratégicos.

Cronograma y Ruta Crítica

El cronograma de implementación se estima en un periodo de 12 meses, con fases trimestrales distribuidas en: (i) definición estratégica y actualización de misión/visión; (ii)

fortalecimiento de capacidades internas; (iii) establecimiento de alianzas y diseño de la estrategia de comunicación; y (iv) evaluación de resultados y ajustes necesarios.

Resultados Esperados

- Consolidación de un direccionamiento estratégico claro en sostenibilidad corporativa.
- Reconocimiento de Gestión Tres como consultora confiable y diferenciada en el mercado PyME.
- Desarrollo de capacidades internas en sostenibilidad y gestión de proyectos.
- Generación de alianzas que respalden la calidad y el impacto de los servicios ofrecidos.
- Incremento de la competitividad organizacional a través de una propuesta de valor sostenible.

Gestión de Riesgos y Factores Críticos de Éxito

En la implementación de un nuevo portafolio de servicios orientados a la sostenibilidad, resulta fundamental identificar de manera anticipada los riesgos que pueden afectar su viabilidad y, al mismo tiempo, reconocer los factores críticos que incrementan las probabilidades de éxito. La gestión de riesgos permite anticipar barreras potenciales, como la limitada disposición de las Pymes a destinar recursos a temas ambientales o los cambios en la normativa, que pueden modificar las exigencias de cumplimiento.

Riesgos:

- Baja disposición de clientes a invertir en sostenibilidad.
- Cambios en la normativa ambiental que amplíen requisitos.
- Limitaciones presupuestales de Pymes.

Por su parte, los factores críticos de éxito constituyen las condiciones que, de garantizarse, aseguran la consolidación y sostenibilidad del proyecto, tales como la

generación de beneficios económicos visibles a corto plazo, la obtención de resultados medibles y el fortalecimiento de la confianza a través de alianzas estratégicas.

Factores críticos de éxito:

- Demostrar beneficios económicos asociados a la ecoeficiencia.
- Generar resultados tempranos y medibles.
- Establecer alianzas con entidades educativas y gremiales para fortalecer credibilidad.

De esta manera, la articulación entre riesgos y factores críticos se convierte en un elemento esencial dentro del plan de implementación, ya que permite establecer acciones preventivas, estrategias de mitigación y mecanismos de fortalecimiento que garanticen la efectividad de las fases del proyecto bajo el enfoque PHVA.

Estrategias de Seguimiento y Evaluación

El monitoreo se hará mediante un sistema de indicadores definidos en cada eje, detallado en el anexo 5. Plan de intervención. Además, se realizarán:

- Reportes semestrales con resultados obtenidos.
- Reuniones de retroalimentación con los clientes.
- Evaluaciones de impacto en términos de ahorro de recursos, cumplimiento normativo y certificaciones logradas.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso desarrollado en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

Los resultados de las encuestas que se hicieron a los clientes y no clientes de Gestión Tres, reflejan que las empresas clientes presentan mayores vacíos en el conocimiento y comprensión de la normatividad ambiental y de sostenibilidad, en comparación con las empresas no clientes. Esta situación evidencia la necesidad de reforzar los procesos de formación, comunicación y acompañamiento especializado, con el fin de mejorar la apropiación normativa y la claridad sobre los beneficios derivados de su cumplimiento.

Las empresas no clientes, expresaron en las respuestas que reconocían con mayor claridad los beneficios tangibles de implementar prácticas sostenibles y así mismo contaban con mayores avances en certificaciones. En cambio, por el lado de los clientes de Gestión Tres presentan percepciones más críticas y diferentes. Esto sugiere que el acompañamiento técnico recibido permite identificar tanto oportunidades como barreras, lo que, aunque puede limitar el entusiasmo inicial, contribuye a una visión más realista y profunda de la gestión sostenible.

En cuanto, al interés en prácticas de economía circular y eficiencia energética, se evidencia que los clientes de Gestión Tres tienen una adopción más uniforme en eficiencia energética y demandan con mayor urgencia procesos de formación en sostenibilidad. No obstante, los no clientes muestran mayor disposición declarada hacia

la incorporación de energías renovables y certificaciones, lo que resalta la necesidad de fortalecer en los clientes actuales la exploración de estas prácticas como parte de una estrategia integral de sostenibilidad.

El presente Plan de Intervención ofrece a Gestión Tres un marco estructurado y estratégico para consolidar su ampliación hacia la consultoría en sostenibilidad corporativa. Los ejes definidos permiten abarcar de manera integral los principales requerimientos de las organizaciones: optimización de recursos, formación y cultura sostenible, cumplimiento de la normatividad y certificación en estándares internacionales.

La propuesta no solo responde a una necesidad del mercado, sino que posiciona a Gestión Tres como un aliado estratégico para las empresas que buscan alinear su gestión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con las crecientes exigencias de inversionistas y consumidores en torno al desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG).

Su implementación escalonada, con base en proyectos piloto y en un modelo de mejora continua, garantiza la viabilidad técnica, financiera y organizacional del plan. En consecuencia, este documento constituye una hoja de ruta clave para que la empresa materialice su expansión y logre consolidarse en el sector de la consultoría en sostenibilidad corporativa.

La ampliación hacia sostenibilidad corporativa abre espacio para futuros estudios relacionados con la medición del retorno financiero de la inversión en sostenibilidad, el

desarrollo de indicadores sectoriales comparativos y la integración de la sostenibilidad en modelos de gestión del conocimiento.

Recomendaciones

A partir del diagnóstico realizado y del diseño del plan de intervención, se proponen recomendaciones orientadas a consolidar la viabilidad de la ampliación de Gestión Tres hacia la consultoría en sostenibilidad corporativa. Estas sugerencias se fundamentan en referentes teóricos y los hallazgos del análisis estratégico, financiero y operativo desarrollado en el marco de la investigación.

En primer lugar, se debe alinear la cultura organizacional, los procesos internos y las relaciones con los grupos de interés hacia una identidad corporativa coherente con los valores de sostenibilidad. La literatura sobre ventaja competitiva sostenible demuestra que la incorporación explícita de la sostenibilidad en la estrategia no solo refuerza la reputación, sino que también genera nuevas oportunidades de negocio y fidelización de clientes.

El capital humano debe convertirse en el principal activo diferenciador de la empresa, y para ello es fundamental que los consultores de Gestión Tres adquieran competencias en economía circular, gestión de carbono, transición energética, finanzas sostenibles y elaboración de reportes de sostenibilidad.

En términos de optimización de procesos, se requiere incorporar herramientas digitales que permitan sistematizar y agilizar la gestión de proyectos de consultoría. Plataformas de análisis de datos, tableros de control de indicadores (*dashboards*) y

softwares especializados en gestión ambiental constituyen instrumentos valiosos para ofrecer un servicio más eficiente y basado en evidencia. La digitalización no solo optimiza tiempos y costos, sino que también aporta credibilidad frente a clientes que demandan informes objetivos y trazables.

Respecto al posicionamiento en el mercado, Gestión Tres tendrá que articularse con gremios, cámaras de comercio y redes empresariales que promuevan la sostenibilidad, tales como Pacto Global Red Colombia o CECODES. Estas alianzas fortalecerán la legitimidad de la nueva línea de negocio y facilitarán el acceso a un mercado ampliado de empresas que requieren asesoría para cumplir los más altos estándares. Asimismo, participar activamente en foros, seminarios y congresos permitirá a la empresa visibilizar casos de éxito y construir confianza en los sectores productivos.

Otra recomendación clave es establecer un modelo financiero gradual y flexible para la implementación del plan de intervención. El análisis de viabilidad evidenció que la inversión inicial puede constituir un reto para la empresa; en consecuencia, se propone una estrategia de diversificación progresiva que permita iniciar con servicios de alto impacto y baja inversión (como capacitaciones, diagnósticos rápidos y reportes de sostenibilidad) y, a medida que se consolide la reputación en el mercado, escalar hacia servicios más complejos como acompañamientos en certificaciones, estrategias de carbono neutro y modelos de circularidad avanzada. Esta lógica escalonada reducirá los riesgos financieros y permitirá un crecimiento sostenible en el tiempo.

En cuanto al aporte a la sociedad, la investigación sugiere que Gestión Tres puede desempeñar un papel significativo en la sensibilización y acompañamiento de pequeñas

y medianas empresas, que suelen tener limitaciones de recursos para implementar prácticas sostenibles. Se recomienda diseñar programas diferenciales para este segmento, con esquemas de precios ajustados, formación práctica y metodologías simplificadas que faciliten la adopción de buenas prácticas ambientales y sociales. El impacto esperado es doble: por un lado, se fortalece la competitividad del tejido empresarial regional, y por otro, se generan beneficios ambientales y sociales tangibles para las comunidades locales.

Establecer un sistema robusto de evaluación y seguimiento de consultoría para los proyectos asesorados. Los indicadores propuestos en el plan de intervención deben convertirse en herramientas de gestión continua que permitan no solo medir resultados internos, sino también demostrar el impacto generado en los clientes. Publicar informes periódicos de resultados consolidará la transparencia y credibilidad de Gestión Tres, además de abrir la puerta a futuras certificaciones y reconocimientos en sostenibilidad corporativa.

Finalmente, desde una perspectiva académica y de investigación, se sugiere que el modelo desarrollado en este trabajo se documente y se someta a procesos de validación comparativa con otras experiencias en consultoría empresarial. De esta manera, se podrán identificar buenas prácticas, innovaciones metodológicas y oportunidades de mejora continua.

En conclusión, las recomendaciones planteadas buscan fortalecer las capacidades de Gestión Tres para ampliar su portafolio de manera coherente, viable y sostenible, generando valor tanto para la organización como para la sociedad en general. La

implementación de estas sugerencias permitirá a la empresa no solo posicionarse como un referente en consultoría en sostenibilidad corporativa, sino también contribuir al cumplimiento de los compromisos globales y nacionales en materia ambiental, social y económica. Al mismo tiempo, abre la posibilidad de que futuras investigaciones profundicen en los modelos financieros, estratégicos y de innovación que potencian la transición hacia empresas verdaderamente sostenibles.

Referencias

Acuerdo de París. (2015). *Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Naciones Unidas. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2022). *Informe de sostenibilidad empresarial: avances y retos para las Pymes colombianas*. <https://www.andi.com.co>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Programas de sostenibilidad para Pymes: experiencias y resultados 2023*. <https://www.ccb.org.co>

Cámara de Comercio de Bogotá. (n.d.). *Conoce los servicios más solicitados por las MIPYMES en Cundinamarca y accede a ellos*. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/de-interes/comunicados/conoce-los-servicios-mas-solicitados-por-las-mipymes-en-cundinamarca-y-accede-a-ellos>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *La CCB reconoció a 19 empresas por su alto desempeño en gestión de sostenibilidad*. <https://www.ccb.org.co/de-interes/comunicados/la-ccb-reconocio-a-19-empresas-por-su-alto-desempeno-gestion-de-sostenibilidad>

CECODES. (2022). *Casos empresariales de sostenibilidad en Colombia 2022*. Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. <https://www.cecodes.org.co>

Comisión Europea. (2020). *Reglamento de divulgación de finanzas sostenibles de la UE (SFDR)*.

Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC). (2021). *Pensamiento y estrategia integrados*.

Concejo Municipal de La Calera. (2020). *Acuerdo Municipal 019 del 2020: Se expide el estatuto de rentas, el procedimiento tributario y el régimen sancionatorio del municipio de La Calera*. Recuperado de <http://www.concejo-lacalera-cundinamarca.gov.co/noticias/acuerdo-mnpal-n-019-de-2020-se-expide-el-estatuto-de-606602>

Deloitte. (2022). Informe de sostenibilidad global 2022.

Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2020). *Política Nacional de Crecimiento Verde*. Gobierno de Colombia.

Escorcía, J., Schmutzler, J., López, M., Pereira, F., Osorio, F., Martínez, A., Soler, J., Gómez, L., Parra, L. (2024). *Dinámica de la actividad empresarial en Colombia 2023-2024: Enfrentando desafíos*. Ediciones de la U.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Gallup. (2020). *Cómo quieren trabajar y vivir los millennials*.

Iniciativa de Informes Globales (GRI). (2020). *Estándares de informes de sostenibilidad*.

Global Reporting Initiative – GRI. (2021). *Consolidated Set of GRI Standards 2021*. Ámsterdam.

Gobernación de Cundinamarca. (n.d.). *Secretaría de Competitividad y Desarrollo Económico*. Gobernación de Cundinamarca. Recuperado de <https://www.cundinamarca.gov.co/dependencias/seccompetitividad>

ICONTEC. (2023). Informe anual de certificaciones y sistemas de gestión en Colombia 2023. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Recuperado de <https://www.icontec.org>

IDEAM. (n.d.). *Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales*. Recuperado de <https://www.ideam.gov.co>

Impacto TIC. (2024). *Colombia, líder sostenible en América Latina según estudio de SAP*. Impacto TIC. <https://impactotic.co/tecnologia/colombia-lider-sostenible-america-latina-sap/>

KPMG. (2021). Sostenibilidad y ESG en la era post-COVID.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible – MADS. (2017). *Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible*. Bogotá.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). Guía para el uso eficiente del agua y la gestión sostenible en Pymes colombianas. <https://www.minambiente.gov.co>

Nielsen. (2018). El imperativo de la sostenibilidad. *Nielsen*. <https://www.nielsen.com>

O'Rourke, D. (2014). La ciencia de las cadenas de suministro sostenibles. *Ciencia*, 344(6188), 1124-1127.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

ProColombia. (2022). Certificaciones de sostenibilidad para exportadores colombianos: casos de éxito. ProColombia. Recuperado de <https://www.procolombia.co>

RobecoSAM. (2021). Índice de Sostenibilidad Dow Jones. *S&P Global*. <https://www.spglobal.com/esg/csa>

Webster, M., Johnson, C., & Thomas, L. (2021). *The Circular Economy Handbook: Realizing the Circular Economy in Business Practice*. Londres: Palgrave Macmillan.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2021). *Vision*

2050: *Time to transform*. WBCSD. <https://www.wbcsd.org>