



CARBONO NEUTRAL

Por un planeta con futuro

Paula Bellsolá Massalín
Melissa Hernández López
Fátima Vidal Gil



Índice

IDEA DE NEGOCIO.....	5
1. Identificación oportunidad	5
2. Solución	5
3. Modelo de negocio.....	6
3.1 Segmento clientes.....	6
3.2 Propuesta de valor	7
3.3 Relación con los clientes	8
3.4 Canales.....	8
3.5 Actividades claves.....	9
3.6 Recursos claves	9
3.7 Socios claves	9
ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR	11
1. Valoración del mercado	11
1.1 Análisis político-legal	11
1.2 Análisis económico-social	11
2. Análisis de la competencia	16
2.1 Rivalidad entre competidores existentes	17
2.2 Amenaza de nuevos competidores	18
2.3 Poder de negociación de clientes	19
2.4 Amenaza de productos sustitutos	20
2.5 Poder de negociación de proveedores.....	21
4. Estrategia	23
4.1 Análisis DAFO.....	23
4.2 Estrategia y Modelo de Negocio	24
5. Misión, Visión y Valores	25
5.1 Misión	25
5.2 Visión.....	25
5.3 Valores	25
PLAN DE OPERACIONES	27
1. Plan de operaciones	27
2. Plan de marketing.....	30
3. Recursos humanos.....	40
4. Ordenamiento jurídico	42
5. Plan financiero	44
5.1. Inversión inicial requerida	44
5.2. Ingresos y costes.....	45
5.3. Validación del proyecto	46
6. Fuentes bibliográficas	47
ANEXOS	49
1. Cuestionario realizado en la validación del modelo de negocio.....	49

2. Ejemplo de consultoría de proyecto de comunicación ad hoc para <i>Ecoalf s.l.</i>	53
3. Resumen ejecutivo.....	58

IDEA DE NEGOCIO



IDEA DE NEGOCIO

1. Identificación oportunidad

El pasado 28 de noviembre de 2019, días antes de comenzar la Cumbre del Clima (COP 25), el Parlamento Europeo ha declarado a través de una resolución¹ “*la emergencia climática y medioambiental*” en la Unión Europea siendo el primer continente en hacerlo. En este documento marca una hoja de ruta para 2050, la cual indica que la Unión Europea deberá reducir sus emisiones un 80% por debajo de los niveles de 1990 a través de reducciones domésticas y donde se establecen hitos intermedios: reducciones del orden del 40 % en 2030 y 60% en 2040. Pide también a todos los mandatarios implantar las medidas necesarias para cumplir el compromiso de limitar el calentamiento global a 1,5 °C respecto a la era preindustrial.

Consecuentemente, el consumo consciente y responsable está en alza, y es un instrumento de presión frente al mercado y una contribución al desarrollo humano sostenible. En los últimos años, el mundo empresarial ha sufrido un incremento de la presión ejercida por los diferentes grupos de interés para aumentar las estrategias dirigidas a una mayor responsabilidad ambiental. “*Además de campañas puntuales o continuadas para que se introduzcan medidas de sostenibilidad, las acciones de estos grupos de interés han contribuido a establecer estándares de conducta, generar conciencia y sensibilizar dentro y fuera de la empresa, además de hacer seguimiento e impulsar el cumplimiento de la regulación*” (Remacha, 2017).

Derivado de los efectos indiscriminados de la globalización y la industrialización, la emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI) ha crecido de forma exponencial. La necesidad de reducir la cantidad de estos en origen, y compensar aquellos emitidos, es la piedra angular para un desarrollo sostenible estable y para contribuir con la lucha contra el cambio climático.

Es por ello que en 2018, entró en vigor la Ley 11/2018². Esta requiere a grandes empresas registradas en Europa de más de 500 empleados en ese año, y más de 250 empleados a partir de 2020 incrementar la divulgación sobre información no financiera e información sobre diversidad.

2. Solución

CARBONO NEUTRAL, nace como aliado estratégico para aquellas empresas interesadas en conocer su huella de CO₂, comunicar o reportar la misma, además de desarrollar un plan para compensarla. Para esto último nos asociamos con empresas que quieran dar un paso más allá de cumplir con la

¹ Consultada el 8 de diciembre de 2019 en:
http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2019-0078_ES.html

² Consultada el 8 de diciembre de 2019 en:
<https://www.boe.es/boe/dias/2018/12/29/pdfs/BOE-A-2018-17989.pdf>

legislación o compensar sus emisiones sin necesariamente involucrarse en los proyectos en los que participan.

Nuestros proyectos asociados ofrecen la ventaja competitiva de ser proyectos ricos en biodiversidad -no trabajamos con monocultivo ni con créditos de carbono- y grandes contribuidores al desarrollo de las poblaciones locales.

Desde **CARBONO NEUTRAL** brindamos consultoría virtual a través de nuestra página web y consultoría personalizada en materia de “carbono neutralidad de calidad”:

1. Cálculo de la huella de carbono de diferentes corporaciones registradas en España primero, y en la UE después, para un efectivo cumplimiento a la Ley 11/2018.
2. Servicio de compensación de huella de carbono a través de uno o más proyectos ricos en biodiversidad e impacto local.
3. *Reporting* virtual y desarrollo de acciones de comunicación ad hoc, ricas en métricas y acciones tangibles.

3. Modelo de negocio

3.1 Segmento clientes

Los nuevos requerimientos de la Ley 11/2018, que traspone la Directiva 2014/95/UE, requieren a grandes empresas registradas en Europa incrementar la divulgación sobre información no financiera e información sobre diversidad, a partir de los ejercicios económicos posteriores al 1 de enero de 2018.

Específicamente, esta legislación afecta a empresas que concurren en los siguientes requisitos:

- Que el número medio de trabajadores empleados por la sociedad o el grupo, según el caso, durante el ejercicio sea superior a 500.
- Que o bien tengan la consideración de entidades de interés público de conformidad con la legislación de auditoría de cuentas, o bien, durante dos ejercicios consecutivos, reúnan a la fecha de cierre de cada uno de ellos, a nivel individual o consolidado, según el caso, al menos dos de las circunstancias siguientes:
 - Que el total de las partidas del activo sea superior a 20.000.000 de euros.
 - Que el importe neto de la cifra anual de negocios supere los 40.000.000 de euros.
 - Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a 250.

Todas estas sociedades se verán obligadas a informar entre otros temas de cuestiones medioambientales incluyendo información sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente (Garrigues, 2018), siendo, por tanto, clientes

potenciales de **CARBONO NEUTRAL**, junto con empresas interesadas en calcular y compensar su huella de carbono independientemente del volumen de empleados.

3.2 Propuesta de valor

CARBONO NEUTRAL, es una consultora experta en materia de sostenibilidad ambiental que ofrece soluciones ad hoc en materia de cálculo, compensación y comunicación & *reporting* de huella de carbono.

Propuesta de valor cálculo huella carbono

- Medir la huella de carbono generada por la actividad de acuerdo con la Ley 11/2018.
- Asistir al cliente con la identificación de requisitos ambientales vinculados a Gases de Efecto Invernadero (GEI) legales y no legales que se apliquen a su actividad
- Fortalecer la estrategia de RSC de la compañía
- Conocer la situación actual respecto a las emisiones de GEI de su organización
- Registro voluntario de la huella de carbono en MITECO
- Alinear todo el proceso: cálculo, compensación y comunicación de la huella de carbono

Propuesta de valor compensación huella de carbono

- Ser una entidad con el distintivo cero emisiones
- Otorgación del “certificado verde” al cliente
- Aumento de competencia -posicionamiento- en procesos en los que se valoren aspectos medioambientales
- Fortalecer la estrategia de RSC de la Compañía
- Colaboración en proyectos de restauración ecosistémica ricos en biodiversidad e impacto local y lucha contra el cambio climático
- Alinear estrategia corporativa respecto a los ODS: 3, 7, 8, 11, 12, 13, 15 y 17.

Propuesta de valor comunicación & *reporting* en materia ambiental

- Asistir al cliente con reportes e informes de calidad
- Asistir al colaborador en la elaboración de planes de comunicación ambiental integral
- Aumento de competencia (posicionamiento) en el mercado
- Aumento de la reputación de la empresa en materia de RSC a través de acciones varias

3.3 Relación con los clientes

En función de los servicios ofrecidos por **CARBONO NEUTRAL**, la relación con nuestros clientes pilotará sobre:

1. **Consultoría y asesoramiento virtual (membresía)**, a través de nuestra web, para:
 - a) Medición de la huella de carbono a través de una calculadora virtual.
 - b) Comunicación & *reporting* en materia de sostenibilidad, descargable al finalizar el proceso de medición de huella.
 - c) Compensación de toneladas de CO2 certificables a través de nuestro *marketplace* dentro de la plataforma, donde a modo de *match making* nuestra web te aconseja que proyectos de compensación son los más adecuados para la entidad.

2. **Consultoría ad hoc** de proyectos adaptados a las necesidades de cada cliente:
 - a) Medición de la huella de carbono a través de un grupo de profesionales que desarrollaran el proyecto de forma consultiva.
 - b) Comunicación & *reporting* en materia de sostenibilidad. Informes personalizados y enfocados de acuerdo con la necesidad de cada cliente.
 - c) Compensación de toneladas de CO2 certificables. Se trabajará en conjunto en un plan de reducción de huella en CO2 y de apoyo a la biodiversidad y poblaciones locales, así como en un plan para llegar a la carbono neutralidad.

3.4 Canales

3.4.1 Relación con los consumidores

- Página web
- Publicidad en Redes Sociales (*Google adwords, LinkedIn, Instagram, Facebook*)
- Medios de comunicación digitales
- Eventos estratégicos
- Contacto directo con empresas clave: campañas de *mailing* y llamadas
- Contacto a través de aliados estratégicos (*B Corp, Sustainable Brands, socios, etc.*)

3.4.2 Relación con proveedores

- Página web
- Perfil corporativo en Redes Sociales: LinkedIn, Instagram, Facebook etc.
- Publicación de entrevistas y notas de prensa en revistas y plataformas digitales del sector medioambiental.
- Participación de la empresa en eventos corporativos del sector medioambiental
- Comunicación directa con proyectos de compensación nativos y agencias de comunicación

- Comunicación directa con la IEEB (Iniciativa Española Empresa-Biodiversidad)
- Comunicación directa con la plataforma de Custodia del Territorio de Fundación Biodiversidad

3.5 Actividades claves

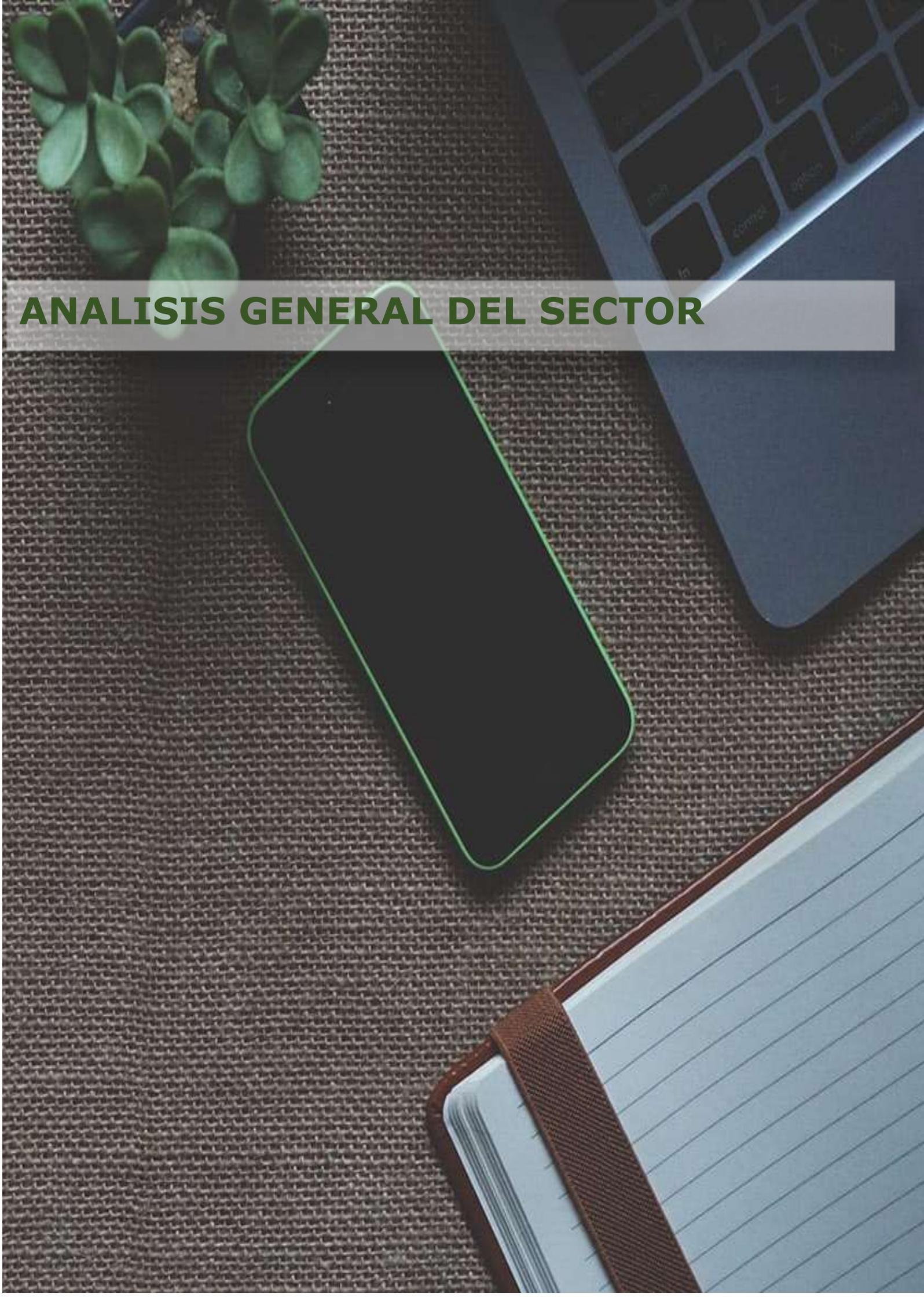
- Desarrollo de una página web puntera en I + D, eficiente y robusta
- Diseñar una interfaz para el cliente, que sea intuitiva y que permita hacer un seguimiento de los indicadores establecidos respecto a compensación de su huella de carbono
- Desarrollo de una calculadora de CO₂ y CO₂eq
- Mantenimiento constante de la calculadora, actualizando los factores de emisión
- Participación en eventos para dar a conocer la empresa y su propuesta de valor
- Firma de acuerdos con aliados estratégicos que realicen proyectos de compensación mediante unidades de toneladas de CO₂ certificadas
- Firma de acuerdos con empresas de marketing digital para el desarrollo de planes de comunicación ambiental

3.6 Recursos claves

- Software calculador de CO₂ y CO₂ eq. corporativa
- BBDD requeridas para cálculo de HC
- Personal cualificado *free lancer*
- Contacto con entidades/proyectos de compensación de huella de carbono
- Contacto con empresas de *marketing* digital
- Alianzas corporativas, sector público y privado

3.7 Socios claves

- Entidades/proyectos vinculadas con la conservación y/o restauración de ecosistemas nativos que generen unidades de toneladas de CO₂ certificables
- Agencias de comunicación digital
- Proveedores de servicios tecnológicos: posicionamiento en internet, diseño web, mantenimiento de base de datos y creación y mantenimiento de la herramienta calculadora de huella de carbono.
- Asociados sector público: Comisión Europea y Gobierno de España

A top-down view of a desk with a laptop, a smartphone, and a notebook. The laptop is in the top right corner, the smartphone is in the center, and the notebook is in the bottom right corner. A small potted plant is in the top left corner. The desk surface is a textured, brownish-grey material. A semi-transparent grey banner is overlaid across the middle of the image, containing the text 'ANALISIS GENERAL DEL SECTOR' in green, bold, uppercase letters.

ANALISIS GENERAL DEL SECTOR

ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR

Los factores políticos, legales, económicos y sociales que podrían afectar el desarrollo de las operaciones de **CARBONO NEUTRAL** son considerados dentro del análisis general del entorno o sector.

1. Valoración del mercado

1.1 Análisis político-legal

En 2014, el Parlamento y Consejo Europeo aprueban la Directiva 2014/95/UE, de 22 de octubre de 2014³, mediante la cual se le requiere a grandes empresas registradas en Europa y determinados grupos incrementar la divulgación sobre información no financiera e información sobre diversidad. El objetivo de esta modificación no es otro que ayudar a identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad.

Esta Directiva se transpone al ordenamiento jurídico español a través de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, siendo de aplicación a empresas con más de 500 empleados y siendo también de aplicación a empresas con más de 250 empleados a partir de 2020 (Garrigues, 2018).

Tal y como se recoge en el texto original de la Ley, la divulgación de información no financiera o relacionada con la responsabilidad social corporativa contribuye a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad. Siendo de vital importancia para la transición hacia una economía mundial sostenible que combine la rentabilidad a largo plazo con la protección del medioambiente.

1.2 Análisis económico-social

Los actuales mecanismos de desarrollo limpio han mostrado importantes debilidades para apoyar el desarrollo sostenible. Frente a las obligaciones y críticas generadas por los mercados de conformidad, y como reflejo de los mecanismos flexibles del Protocolo de Kyoto, surgen los Mercados Voluntarios de Carbono (MVC).

El mercado voluntario facilita a las entidades y a las personas que no están dentro de los sectores

³ Consultada el 8 de diciembre de 2019 en: <https://www.boe.es/doue/2014/330/L00001-00009.pdf>

regulados asumir su compromiso con el cuidado del clima “compensando” sus emisiones en proyectos limpios en países en desarrollo. La compensación consiste en:

- La compra voluntaria de una cantidad de créditos de carbono proporcional a las toneladas de CO2 emitidas
- Captar una cantidad de toneladas de CO2 equivalente a la generada en nuestra actividad, mediante la puesta en práctica de un proyecto de sumidero de carbono
- Evitar la emisión de una cantidad de toneladas de CO2 equivalente a la generada en nuestra actividad por medio de un proyecto de ahorro o eficiencia energética, de sustitución de combustibles fósiles por energías renovables, de tratamiento de residuos o de deforestación evitada

La propuesta de compensación de la huella de carbono se ha revelado como innovadora, ágil y flexible.

Actualmente existen dos tipos de mercados voluntarios de carbono:

- **Over-the-counter market (OTC)**, en el que se intercambian reducciones de carbono generados sólo a través de proyectos de compensación, también conocido como Mercado Voluntario puro
- **Chicago Climate Change CCX**, en el que se intercambian derechos de emisión y reducciones de carbono generados a través de proyectos de compensación (Ecodes)

El servicio de compensación que ofrece **CARBONO NEUTRAL** se enmarca en el primer tipo de mercado voluntario de carbono.

Las ventajas de la inversión en compensación derivan de algunas de sus características como:

- Mayor potencial para implementar proyectos pequeños con altos beneficios para la comunidad local en países de bajos ingresos
- Procedimientos menos burocráticos por lo tanto menores costos de transacción, como puede ser la certificación
- Mayor flexibilidad lo que permite la inclusión de proyectos de diferente tipología.
- Financiación extra para proyectos de cooperación (Ecodes).

Por lo tanto, la compensación se convierte en una herramienta ambiental en sentido amplio ya que, además de luchar contra el cambio climático, genera transferencias económicas y tecnológicas a los países en vías de desarrollo, que permiten lograr resultados en las tres esferas de la sostenibilidad: la ambiental, la económica y la social.

Por otro lado, se puede afirmar que nos encontramos ante un cambio progresivo en la economía de las empresas, en el que se está pasando de una economía para los accionistas a una economía

para los grupos de interés.

Cada vez más, los *stakeholders* reclaman una mayor transparencia y rendición de cuentas, concibiendo la transparencia y el desarrollo de informes corporativos y memorias de sostenibilidad como un requisito para las grandes empresas. Adicionalmente, es conocido que muchas fuentes alternativas de financiación están teniendo verdaderos problemas para encontrar información, dándose varios casos en los que los inversores han descartado compañías por no encontrar información clara y relevante sobre aspectos medio ambientales

Según el Informe de Eco Act de 2018, sobre el Estudio del estado del *reporting* de sostenibilidad del IBEX 35, en la actualidad, el 100% de la empresas del IBEX 35 reportan informes relativos a la sostenibilidad, de hecho afirma que *“no siendo el elemento legislativo el impulsor de estas buenas prácticas, la creciente demanda de información detallada sobre aspectos no financieros por parte de inversores y grupos de interés está detrás de este progreso, ya que este tipo de información se incorpora cada vez más en el análisis de riesgos, la gestión operativa y las decisiones de inversión”*.

Para hacer una estimación de las oportunidades de mercado vamos a calcular el TAM (Total Addressable Market), el SAM (Served Available Market) y el SOM (Serviceable Obtainable Market).

1.2.1 Total Addressable Market (TAM)

El TAM es una estimación de todo el mercado total posible, que nos permite estimar la magnitud de las posibilidades financieras de nuestra inversión.

Según los datos proporcionados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEySS) sobre las empresas inscritas en la Seguridad Social en enero de 2018 había 2.847.735 empresas activas en España.

Empresas por tamaño	Número de empresas
Autónomos (PYME sin asalariados)	1.559.798
Microempresas (1-9 asalariados)	1.143.015
Pequeñas (10-49 asalariados)	154.738
Medianas (50-249 asalariados)	24.508
Grandes (250 o más asalariados)	4.700
Total de empresas	2.886.759

Tabla 1. Número de empresas por tamaño inscritas en la Seguridad Social en enero de 2019

Fuente. Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Si bien, nuestro *target* está en empresas de más de 250 trabajadores, las posibilidades de negocio están abiertas a todo el que quiera calcular su huella de carbono y mejorar su desempeño medioambiental.

1.2.2 Serviceable Available Market (SAM)

El SAM es un subconjunto del indicador anterior, y representa el mercado disponible o el volumen de mercado que somos capaces de servir con nuestro modelo de negocio.

Tras el análisis de los resultados de la encuesta realizada a potenciales clientes⁴ -empresas registradas en España con más de 250 empleados en plantilla-, se ha comprobado que el 100% de las entidades conoce el concepto de “huella de carbono”, sin embargo el 71,4% desconoce su actual huella de carbono, siendo este el aspecto clave que abre mercado a al servicio ofrecido por **CARBONO NEUTRAL**, pues estas empresas han de adoptar medidas para conocer y reportar su huella de carbono, dando cumplimiento así a la Ley 11/2018.

Además, es de destacar que más de la mitad de las empresas consideran mejorable su reporte no financiero.



Gráfico 1. Resultados de las encuestas realizadas.

Fuente: Elaboración propia

Para completar esta información, obtuvimos que solo a un 14,3% no le interesaría disponer de un software que les facilitase el cálculo de la huella de carbono de su empresa, mostrando interés un 57,1% de las entidades.

⁴ Ver Anexo 1

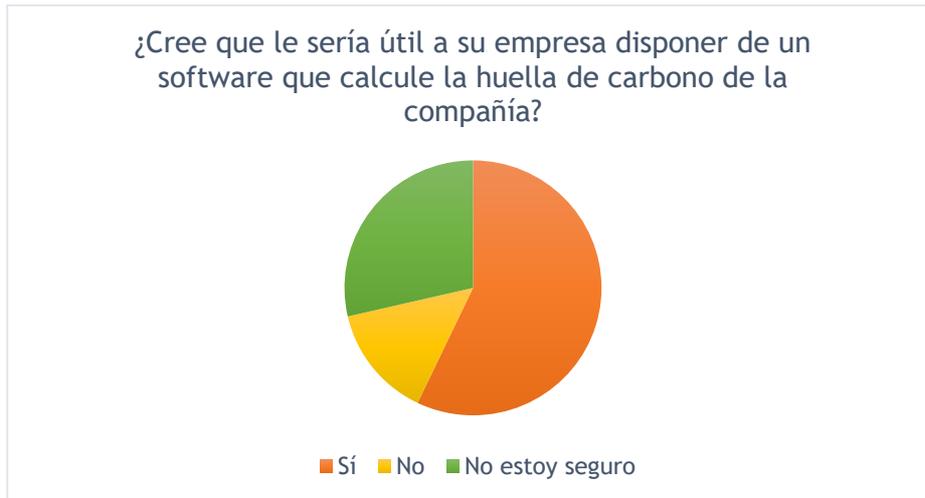


Gráfico 2. Resultados de las encuestas realizadas

Fuente: Elaboración propia

Además, el 85,7% de ellas ha experimentado una mayor sensibilidad en aspectos ambientales por parte de sus clientes.

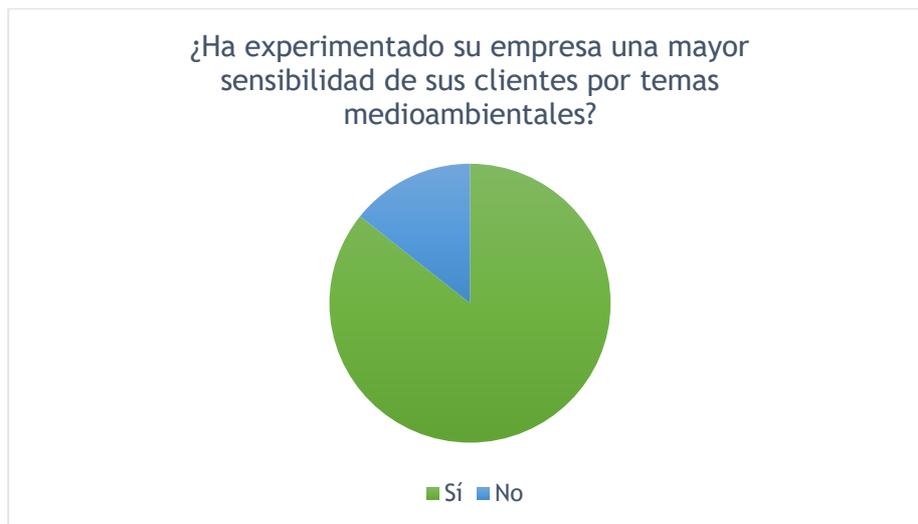


Gráfico 3. Resultados de las encuestas realizadas

Fuente: Elaboración propia

1.2.3 Serviceable Obtained Market (SOM)

El SOM es de nuevo un subconjunto del SAM, y representa el mercado objetivo. Es la estimación de quiénes serán los compradores del producto y, por tanto, aquellos en los que nos debemos focalizar.

Durante el primer año de actividad de **CARBONO NEUTRAL**, tendría un Serviceable Obtained Market (SOM) de un 0,6% del total de empresas con más de 250 empleados registradas, lo que equivale a 30 empresas del mercado, a través de un modelo de negocio escalable como el que

ha identificado **CARBONO NEUTRAL** para un segundo año el objetivo llegar a captar el 1,5% del mercado, lo que equivale a 40 empresas de nueva incorporación.

Durante el primer año de actividad, **CARBONO NEUTRAL** busca identificar y fidelizar los *early adopters*, fijando el objetivo de 30 empresas de las cuales el 60% la dirigiremos al modelo de membresías, quedando un 40% de estas en las cuales haremos los esfuerzos para realizar consultorías puntuales. Para el segundo año de actividad los esfuerzos de **CARBONO NEUTRAL** se dirigirán a captar 70 empresas, enfocándose en llevar a que un 70% de estas adquieran membresías anuales y manejen sus operaciones de forma virtual. Estos esfuerzos nos ayudarán a implementar mejoras en la página web y en los procesos de la compañía, para luego continuar ampliando mercado en la misma proporción para el tercer año gracias a los *quick wins* fijados internamente.

2. Análisis de la competencia

El análisis de competencia de las empresas que ofrecen servicios de cálculo, compensación y comunicación de la huella de carbono, está basado en el Análisis Porter de las Cinco Fuerzas. Esta herramienta desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter permite conocer el grado de competencia que existe en un negocio a través de cinco fuerzas que actúan sobre ella.



Gráfico 4. Las cinco fuerzas de Michael Porter

Fuente: Elaboración propia

2.1 Rivalidad entre competidores existentes

Existen numerosas empresas que ofrecen servicios de cálculo de huella de carbono, pero pocas empresas se involucran en la fase de compensación y/o asisten durante la fase de comunicación.

En base a la comparación realizada con los competidores del sector, se identifica como competidor a la empresa CeroCO2, iniciativa de Fundación Ecodes. CeroCO2 ofrece una asistencia a sus clientes durante la fase de cálculo, sin embargo, la fase de compensación que ofrecen consiste en realizar una donación a un proyecto externo, fuera de España. También ofrece servicios de comunicación, más enfocados al *reporting*, a través del sello y etiquetas CeroCO2.

Se han identificado otros posibles competidores como la empresa CO2Revolution que ofrece proyectos de compensación de carbono pero no se involucran durante la fase de cálculo o Green Summun, que ofrece un servicio para ayudar a las empresas a neutralizar sus emisiones de CO2 ofreciendo a sus clientes diferentes proyectos de reducción de emisiones ubicados en diferentes países del mundo.

Tras el análisis de competitividad realizado, únicamente se ha identificado una compañía que sí ofrece los tres servicios de cálculo, compensación y comunicación, siendo esta Clean CO2. Sin embargo, analizando los proyectos de compensación que realizan, se ha comprobado que los proyectos que desarrollan no se localizan dentro de la Unión Europea. Además, obtienen una certificación propia de la empresa, no estando certificados por estándares de referencia internacional.

Resumimos el estudio de los competidores existentes realizado en la siguiente tabla:

COMPETIDORES	CALCULO	COMPENSACION	COMUNICACION	CERTIFICACION
				
				
				
				
				
				
				
				

Tabla 2. Análisis comparativo de competidores existentes

Fuente: Elaboración propia

2.2 Amenaza de nuevos competidores

Los competidores potenciales son empresas que ofrecen productos/servicios diferentes al de CARBONO NEUTRAL, pero podrían convertirse en competidores del sector debido a la evolución

del mercado.

Analizando la competencia con un enfoque de mercado, se identifican que los principales competidores potenciales son:

- Consultoras: consultoras como *Ernst & Young (EY)*, *Deloitte*, *Price Waterhouse Coopers (PWC)*, etc. pueden ser contratadas para ayudar a las empresas a calcular su huella de carbono, ayudar a identificar áreas de mejora del desempeño ambiental de la compañía, así como el desarrollo de planes ambientales. Aunque no se identifican como un competidor del sector, ya que no ofrecen opciones de compensación y los costes de consultoría que ofrecen son muy superiores al coste que ofrece **CARBONO NEUTRAL**, se identifica como producto sustitutivo ya que, conforme el mercado vaya madurando y más empresas se vean afectadas por los requerimientos de la Ley 11/2018, el servicio ofrecido por este tipo de consultoras podría desbancar a nuestro producto
- Otras consultoras como Ecored que trabaja con el software IndicaRSE, el cual ayuda a medir las acciones de Responsabilidad Social Corporativa realizadas en las empresas, actualmente solo trabaja en Latinoamérica, con miras a continuar escalando en otros mercados
- Softwares: existen softwares en el mercado como, por ejemplo, Greemko que integra el cálculo de la huella de carbono dentro de su herramienta de gestión ambiental

2018 fue el primer año en el que las empresas se vieron afectadas por la Ley 11/2018, pero conforme esta ley se vaya asentando y las empresas vayan siendo más conscientes del impacto ambiental que tienen, soluciones que integren cálculo de huella de carbono con herramientas de gestión ambiental y mejora del desempeño ambiental, podrán convertirse en competidores principales de **CARBONO NEUTRAL**.

2.3 Poder de negociación de clientes

El servicio que ofrece **CARBONO NEUTRAL** va dirigido a empresas registradas en España, que se vean afectadas por los requerimientos de la Ley 11/2018. Desde 2018, estas empresas tienen el deber de elaborar una Memoria de Sostenibilidad en la que reporten su huella de carbono.

CARBONO NEUTRAL ofrece a estas empresas la posibilidad de asistirles durante la fase de cálculo de la huella de carbono y un servicio opcional de compensación de huella y reporte para aquellas empresas que quieran mejorar su desempeño ambiental.

Las empresas que opten por compensar y comunicar su huella de carbono podrían beneficiarse de una mejora de la imagen pública de la empresa por tener mayor sensibilización ante uno de los temas que más preocupa a la sociedad hoy en día, la sostenibilidad del planeta, así como una posible mejora de ingresos al realizar esta labor de transparencia.

Además, la compensación de huella de carbono que ofrece **CARBONO NEUTRAL** tiene dos posibles ventajas. La primera es el gran volumen de toneladas equivalentes de CO₂ que se pueden compensar a través de proyectos ofrecidos por **CARBONO NEUTRAL**, a través de proyectos de tipo energético. La segunda ventaja está más vinculada con aspectos afectivos, y es la que se realiza a través de proyectos de reforestación, que, aunque no generan grandes volúmenes de créditos de carbono, sí desarrollan un alto sentimiento de pertenencia y respeto por el medioambiente, además de aportar un gran potencial de *marketing* y comunicación.

2.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que son capaces de satisfacer las mismas necesidades del cliente que nuestro producto. A través del análisis de mercado, se identifica que las empresas especializadas en *trading* de unidades de CO₂ podrían convertirse en productos sustitutos de **CARBONO NEUTRAL**.

Las empresas de *trading* de CO₂ se encargan de adquirir unidades de CO₂ certificadas, créditos de carbono, para las empresas interesadas, pudiendo adquirir derechos de emisión de diferentes Comercios de Emisión, como podría ser el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (RCDE UE), como unidades de CO₂ certificadas derivadas de proyectos alineados con el Acuerdo de París y la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

Aunque muchos *traders* no se involucran durante la fase de cálculo de la huella de carbono, cada vez son más los *traders* que dan apoyo tipo consultoría para que las empresas calculen satisfactoriamente su huella y poder así adquirir créditos de carbono para compensarla.

Un ejemplo de producto sustitutivo es el servicio de compensación de huella de carbono que ofrece la empresa SouthPole, empresa con presencia internacional y con alto reconocimiento. SouthPole ofrece múltiples tipos de créditos de carbono, desde créditos de carbono para Comercios de Emisiones como créditos de carbono para hacer compensación de huella de carbono voluntaria.

Otra empresa cuyo servicio de compensación podría convertirse en un producto sustitutivo sería Factor CO₂, proyecto de la entidad Factor, también con presencia internacional y *traders* de todo tipo de créditos de carbono. Sin embargo, en la actualidad, no realiza ninguna actividad vinculada a la comunicación y al *marketing*.

Por otro lado, se identifican empresa de *trading* especializadas en diferentes sectores. Como Vertis Environmental Finance, empresa de *trading* de CO₂ especializada en el sector de la aviación, que asiste a las entidades durante la adquisición de derechos de emisión del Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea y durante la fase de cálculo.

2.5 Poder de negociación de proveedores

El servicio que ofrece **CARBONO NEUTRAL** consiste en proporcionar asistencia a las empresas para el cálculo de huella de carbono para dar cumplimiento a la Ley 11/2018 y proporcionarles soluciones para compensar dicha huella y comunicar sus acciones medioambientales de una manera eficaz.

En el caso de la fase de cálculo, este apoyo se realizará con herramientas de cálculo desarrolladas por la propia **CARBONO NEUTRAL** y disponibles en su plataforma

Para la fase de compensación y comunicación, **CARBONO NEUTRAL** tienen un papel intermediario, *marketplace*, en el que pondrá en contacto a la empresa interesada en compensar y/o comunicar la huella con empresas especializadas en este ámbito.



Gráfico 5. Sistema marketplace de **CARBONO NEUTRAL**

Fuente: Elaboración propia

Servicio de compensación

Una de las iniciativas con las que **CARBONO NEUTRAL** podría colaborar y mediante la cual las empresas podrían compensar su huella es Bosques Sostenibles.

Bosques Sostenibles es una empresa ubicada en Cantabria y especializada en la planificación y realización de reforestaciones en campañas de voluntariado corporativo y de compensación de CO2 como herramienta para compensar la huella de carbono de entidades y/o proyectos. Algunos de sus principales clientes son: Danone, Airbus, Verti, Ecovidrio y Sanitas, entre otros.

Otra entidad que realiza una diversa variedad de tipología de proyectos sobre compensación es

Clean CO2, un producto de Lavola Anthesis. Clean CO2 lleva a cabo diferentes proyectos en materia de energía renovable (biogás, biomasa, energía eólica e hidráulica), además de un proyecto de reforestación en Uganda (*Kibale Rehabilitation Project*).

Por otro lado, Green Summun es una entidad que se dedica a la comercialización internacional de créditos de carbono buscando reducir el impacto de la huella de carbono derivada de su actividad.

Green Summun a través de un acuerdo con South Pole Group, ofrece créditos de carbono de proyectos desarrollados a nivel mundial. Los proyectos están certificados por *The Gold Standard*, organización fundada por *World Wildlife Fund (WWF)*, *Verified Carbon Standard (VCS)* y otras ONGs para dar veracidad a los proyectos.

Servicio de comunicación

Para la fase de comunicación, **CARBONO NEUTRAL** podrán en contacto a la empresa interesada con empresas/entidades como, por ejemplo, Verdes Digitales y EcoAvantis.

Tanto Verdes Digitales como EcoAvantis son empresas especializadas en marketing y comunicación ambiental y social, pudiendo aportar un valor añadido a la fase de comunicación ya cuentan con una alta especialización y experiencia en el sector de la comunicación y realizan servicios muy enfocados al sector ambiental y social.

Verdes Digitales dispone de sede en Madrid, Cádiz y Valencia y algunos de sus clientes pueden formar parte de los grupos de interés de **CARBONO NEUTRAL** (*Forest Stewardship Council (FSC)*, WWF, Climate-KIC, Fundación Biodiversidad, Ayuntamiento de Madrid, Fundación CONAMA, Red iberoamericana de Oficinas de cambio climático y ACCIONA, entre otros). EcoAvantis dispone de sede en Córdoba y Málaga, siendo algunos de sus clientes Heineken, Gas Natural Fenosa, Ferrovial, Lafarge-Holcim, Generalitat Valenciana, MITECO, Iberia o Ecoembes.

4. Estrategia

4.1 Análisis DAFO

Realizamos un diagnóstico de la situación real en la que se encuentra **CARBONO NEUTRAL** mediante un análisis DAFO interno y externo. A partir de él plantearemos las acciones que se deberán poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y para preparar a nuestra organización contra las amenazas, sin perder de vista nuestras fortalezas y debilidades.

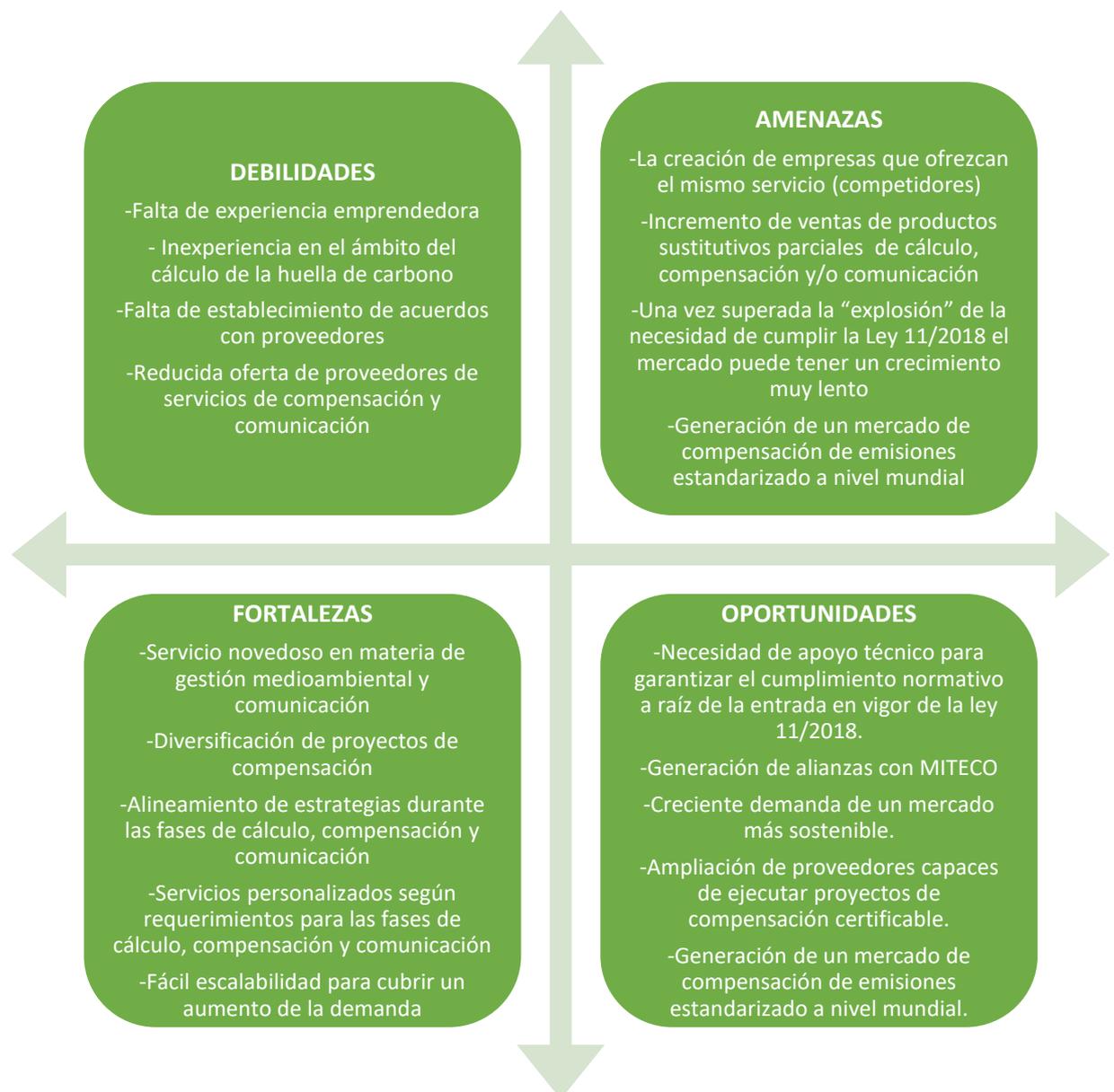


Gráfico 6. Matriz DAFO de CARBONO NEUTRAL

Fuente: Elaboración propia

Realizado el análisis sobre los factores externos e internos que pueden influir sobre la empresa, se traza una directriz de los puntos a los que se deben prestar mayor atención para obtener resultados satisfactorios en la gestión de la empresa, e igualmente no descuidar aquellas fortalezas que proporcionan una ventaja diferencial frente a las demás opciones que realizan servicios similares a **CARBONO NEUTRAL**.

Teniendo en cuenta nuestras principales debilidades: falta de experiencia emprendedora e inexperiencia en el ámbito del cálculo de la huella de carbono, llevaremos a cabo el proyecto si nos focalizamos en la búsqueda de proveedores aliados en el ámbito del cálculo, de la compensación y de la comunicación & *reporting*, que nos permiten ofrecer un servicio de calidad con un precio competitivo en el mercado.

La aplicación de la ley 11/2018, juega al mismo tiempo un papel en la esfera de las oportunidades y de las amenazas. Si bien, muchas entidades se verán necesitadas de apoyo técnico para garantizar el cumplimiento normativo, este nuevo nicho de mercado puede verse colapsado con una amplia oferta de servicios destinados a este fin y, por tanto, la creación de nuevos competidores.

Esto nos lleva a apoyarnos, en una gran fortaleza y distintivo de **CARBONO NEUTRAL**, la consultoría ad hoc en función de los requerimientos del cliente, que permitirá desarrollar proyectos que se identifiquen más plenamente con nuestros valores y los de nuestros clientes.

4.2 Estrategia y Modelo de Negocio

CARBONO NEUTRAL desarrolla una estrategia de posicionamiento de acercamiento al cliente, enfocada en los siguientes elementos diferenciadores:

1. Amplio portafolio de productos y servicios que ayudarán a los potenciales clientes a cumplir con los lineamientos de la Ley 11/2018.
2. Soluciones de cálculo y compensación que se ajusten a los requerimientos del cliente.
3. Soluciones en comunicación que apoyen a las empresas en su credibilidad y por ende en su atracción de mercado a través de la fidelización de sus clientes.

Hoy en día las empresas, por una necesidad de competitividad de mercado y de legislatura en la Unión Europea, deben mostrar coherencia entre la filosofía corporativa y las acciones que ejecutan. **CARBONO NEUTRAL** busca ofrecer a sus clientes un servicio ajustado a sus necesidades corporativas.

A través de un análisis ad hoc de los clientes que así lo demanden, **CARBONO NEUTRAL**, estructurará un plan que satisfaga sus necesidades y requerimientos materia de cálculo, y

compensación de la huella de carbono.

Asimismo, **CARBONO NEUTRAL** también ofrece apoyo técnico para el desarrollo de acciones de comunicación que ayuden al cliente a poner en valor su desempeño ambiental.

5. Misión, Visión y Valores

5.1 Misión

Contribuir a la regeneración de ecosistemas nativos, ricos en biodiversidad e impacto local, mientras que se ayuda a las empresas en su camino hacia la carbono neutralidad.

“Por un planeta con futuro”

5.2 Visión

Ser un referente en materia de consultoría en carbono neutralidad, contribuyendo de forma tangible a un mundo climático estable y sin emergencia medioambiental.

5.3 Valores

Los valores de **CARBONO NEUTRAL** son el núcleo, espíritu y la razón de ser de la entidad sobre los cuales se han desarrollado los propios estatutos de la empresa. Estos son:

- **Sostenibilidad:** desde **CARBONO NEUTRAL** se persigue el propósito y la definición publicada en el informe Brundtland anteriormente citado, además de la filosofía adoptada por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el que la ONU plantea un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad.
- **Compromiso:** **CARBONO NEUTRAL** pone en el centro las necesidades de sus clientes, cumpliendo y superando los objetivos fijados en cada proyecto.
- **Responsabilidad:** uno de los principales pilares de toda entidad sostenible es la Responsabilidad Corporativa, asimilando e interiorizando el papel que juega cada entidad en la dinámica económica, social y ambiental de su entorno de influencia. Con el objeto de alinear estrategias en materia de Responsabilidad Social Corporativa, **CARBONO NEUTRAL** impulsa y favorece el cumplimiento de los ODS 3 “Salud y bienestar”, 7 “Energía asequible y no contaminante”, 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”, 12 “Producción y consumo responsable”, 13 “Acción por el clima”, 15 “Vida de ecosistemas terrestres” y 17 “Alianzas para lograr los objetivos”.

PLAN DE OPERACIONES



PLAN DE OPERACIONES

1. Plan de operaciones

Para el análisis de las operaciones de **CARBONO NEUTRAL** utilizaremos un mapa de procesos, esta herramienta consiste en la representación gráfica en forma de diagrama de la estructura que tiene la empresa representando los procesos que forman parte de la actividad de la misma. Su objetivo es conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y desempeño de los procesos y actividades en los que se halla involucrada proporcionando una visión global del negocio y de la interrelación de sus procesos.

Objetivos del Plan de Operaciones

Nuestros objetivos son:

1. Lograr la gestión sostenible del negocio a través de alianzas estratégicas y posicionamiento en el mercado donde operamos.
2. Superar las expectativas de nuestros clientes y colaboradores para que crezcan junto a nosotros, contraten más servicios y/o renueven su membresía.

Mapa de procesos



Gráfico 7. Mapa de operaciones de **CARBONO NEUTRAL**

Fuente: Elaboración propia

Procesos estratégicos

Planificación estratégica de venta consultiva

Estará enfocada en formular estrategias en pro de las oportunidades y fortalezas identificadas en el mercado, teniendo en cuenta las debilidades y amenazas de **CARBONO NEUTRAL**. Así mismo, nuestro distintivo será la búsqueda de soluciones integrales a medida para cada potencial cliente.

Esto lo lograremos a través del análisis de Big Data: cookies, algoritmos, Google analytics, posicionamiento, etc., junto con investigación de mercado, segmentación, llamadas, emails y reuniones presenciales.

Sistema Integral de Gestión

La implementación de un Sistema Integral de Gestión permite entender la actividad de **CARBONO NEUTRAL** como un conjunto de procesos interconectados e interdependientes, con el objetivo de lograr un aumento de la satisfacción de los clientes y una mejora continua de nuestros servicios y de nuestra competitividad en el mercado.

Desarrollo de negocio y gestión comercial

Solo entendiendo las necesidades de nuestros clientes y colaboradores lograremos captar y crecer cuentas, y establecer alianzas estratégicas con colaboradores, obteniendo resultados *win win*.

Para ello realizaremos un correcto análisis de mercado segmentado con *targets* bien definidos, unido a una estrategia de email marketing, reuniones presenciales de calidad (venta consultiva) y permanentes alianzas con otros colaboradores.

Procesos clave u operativos

I+D: Software calculadora de CO2

Esta herramienta de cálculo de huella de carbono, siendo la más actualizada del mercado, actúa como la puerta de entrada al programa de mejora continua a través de una membresía anual, lo que marca el ingreso recurrente de nuestro negocio.

Esta herramienta de cálculo utiliza factores de conversión de fuentes reconocidas internacionalmente como son *GHG Protocol o IPCC*. En el cálculo de la huella de carbono siempre se incluyen las emisiones de alcance 1 y 2 y aquellas del alcance 3 más relevantes para la entidad.

Todos los resultados del cálculo se recogen en una memoria de emisiones de gases de efecto invernadero donde se proponen los indicadores relativos más adecuados para poder hacer el seguimiento de la evolución de la huella de carbono para cada entidad. Esta memoria actúa como disparador para nuestro segundo servicio: la compensación.

Proyectos de compensación de CO2 (Aliados)

Los proyectos de compensación de huella de CO2 son externalizados, a través de socios colaboradores con quienes tenemos un acuerdo de colaboración. Nosotros les damos exposición y les traemos clientes. A cambio, ellos nos dan un 5% de cualquiera sea el acuerdo que cierren con nuestros clientes. Un reporte efectivo de compensación actuara como disparador para animar a la empresa a querer comunicar dicho proyecto de reducción de huella a través de nuestras agencias de comunicación.

La contratación de un proyecto de compensación podrá producirse a través de nuestro *marketplace* digital o podrá ser ad hoc para el cliente a través de nuestro servicio de consultoría.

Agencias de comunicación (Aliados)

Los proyectos de comunicación & *reporting* son externalizados, a través de socios colaboradores con quienes tenemos un acuerdo de colaboración. Nosotros les damos exposición y les traemos clientes. A cambio, ellos nos dan un 3% de cualquiera sea el acuerdo que cierren con nuestros clientes y, además, descontaran un 15% del coste total a nuestros clientes sobre los servicios contratados. Una campaña efectiva de comunicación podrá actuar como un imán para atraer a otras potenciales empresas a nuestro negocio.

Captación cuota de mercado (Comercial y MKT)

Trabajaremos con un *market profile* correctamente segmentado: por sector, facturación, número de empleados, si ha presentado o no reportes de información no financiera, etcétera. La prospección, digital y personal, estará enfocada en empresas registradas en España con más de 250 empleados, independientemente del sector al que pertenezcan junto con empresas que facturen más de veinte millones al año.

Plataforma E-Commerce (conversión)

Nuestro *marketplace* será un ingreso vital para el negocio. Es por ello por lo que, a través de una serie de algoritmos trabajaremos para realizar de una manera satisfactoria para todos, el contacto entre nuestros clientes y proveedores, animando también a las empresas a que no solo compensen sino también a que comuniquen.

Procesos de soporte o apoyo

Empleados, Socios y *Free lancers* (RRHH)

Una de las claves de nuestro negocio es empezar con poca plantilla, pero muy senior. Y externalizar todo lo que podamos, apoyándonos en *free lancers* o en consultores/agencias externas involucrándolos en nuestro proyecto.

Logística (oficina, viajes prospección, etc.)

Al inicio de nuestra actividad, trabajaremos de manera remota minimizando los gastos de logísticas. Más tarde y con el negocio en activo contrataremos una oficina en un *coworking* en el centro de Madrid. El responsable de logística organizara todo lo referente a la logística de los viajes y eventos de difusión en conferencias y foros, así como la logística atrás de las alianzas de nuestra empresa con el sector público y privado, según lo marque el responsable comercial o nuestro CEO.

Asesoría legal

Trabajaremos mano a mano con un estudio de abogados líder y especialista en materia ambiental, externalizando este servicio.

2. Plan de marketing

La estrategia de marketing de **CARBONO NEUTRAL** se centra en la atención a las necesidades de sus clientes, empezando por España, partiendo de la base de que todos nuestros colaboradores desean contribuir de forma tangible en la preservación y regeneración de los ecosistemas naturales del planeta Tierra, además de por supuesto, reportar y cumplir con la legislación.

Definición de CARBONO NEUTRAL y situación actual

CARBONO NEUTRAL es una consultora experta en materia de sostenibilidad ambiental que ofrece soluciones ad hoc en materia de cálculo, compensación y comunicación & *reporting* de huella de carbono.

Valores diferenciales

- Personalización ad hoc
- Consultoría integral
- I+D
- Vanguardia
- Acuerdos de descuento garantizado con nuestros proveedores

Público objetivo

Apuntamos a captar empresas registradas en España con más de 250 empleados y/o ingresos superiores a veinte millones de euros anuales, independientemente del sector al que pertenezcan

No obstante, atendemos las necesidades de toda empresa o particular interesada en el cálculo de su huella de carbono, la compensación de sus emisiones y/o comunicación en materia de sostenibilidad o consultoría en cualquiera de estas tres áreas.

Objetivos

La estrategia de Marketing estará totalmente alineadas a los objetivos comerciales, siendo estos:

- **Relación a largo plazo con el cliente:** Convertirnos en la consultora de referencia española, para todo lo relacionado con la medición, compensación y reporting de huella de CO2.
- **Posicionamiento y crecimiento de cuota de mercado:** enfoque en crecimiento de las cuentas internas existentes, así como en la captación de nuevas cuentas. Desarrollo de negocio efectivo (prospección) y logro de un branding eficiente en el mercado.
- **“Innova o muere”:** Es vital que nuestra empresa se adelante a las necesidades del mercado y como consecuencia a la de nuestros clientes. Debemos estar permanentemente informados acerca de las macro y micro tendencias en materia de sostenibilidad, sistema legal de los países donde operamos, así como en permanente dialogo con nuestros clientes y colaboradores.

Políticas Comerciales

¿Cómo vamos a hacer que nuestro cliente nos considere? ¿Dónde vamos a focalizar nuestros esfuerzos?

La estrategia comercial y de desarrollo de negocio de **CARBONO NEUTRAL** se basa principalmente en la difusión digital en redes sociales y el crecimiento orgánico, a través del logro de una reputación excelente en el mercado y posicionamiento a través de nuestros clientes, nuestros mejores embajadores, y nuestros colaboradores.

El posicionamiento de empresa y la prospección de cuentas se llevará a cabo a través de:

1. Plataformas digitales: LinkedIn, Twitter, Instagram, Facebook etc.
2. Relaciones públicas y exposición mediática: periódicos, revistas, foros, radio, televisión...
3. Estrategia de difusión y divulgación, generando conciencia, en conferencias y foros: *Sustainable Brands Madrid, Climate Reality Awards* iniciativa de *The Climate Reality Project, Smart City Expo World Congress, etc.*
4. Contacto directo con empresas *target*: prospección

Funnel de potenciales clientes

Partiendo de la base de que las grandes empresas consultoras están señalando la actual creciente tendencia empresarial a informar no solo de su actividad financiera, así EY afirma que “*durante el año 2017, solo en España, 875 empresas (entre grandes empresas, PYMES y tercer sector) han presentado informes de información no financiera, lo que supone un crecimiento del 6% en comparación con el ejercicio anterior y un 14% del total de los informes publicados a nivel mundial*”. Esta tendencia es corroborada por otras consultoras como Deloitte, que recoge en su informe “¿Hacia dónde se dirige España en materia de Información no Financiera?” que “*El 21% de las empresas españolas analizadas ha declarado que cambiará su modelo de comunicación para*

alinearlo con los requerimientos legales”.

Estas tendencias nos llevan a establecer una meta de captación del 3,2 % de la cuota de mercado, un total de 150 empresas en 2024.

Fase 1 a 6 meses de lanzamiento

Comercial: Lograr captar al menos 30 clientes que el 40% de estos desarrollen los 3 servicios principales que ofrecemos a través de las consultorías puntuales o ad-hoc (medición, compensación y comunicación), y enfocarnos en cerrar esta primera etapa con un porfolio de 18 clientes activos a través de membresía anual (ingresos recurrentes).

Respecto al posicionamiento de mercado, **CARBONO NEUTRAL** apunta a situarse entre las 15 empresas líderes de España en materia de medición y compensación de CO2.

Fase 2 a 1 año de lanzamiento

Comercial: Lograr captar al menos 70 clientes que el 30% de estos desarrollen los 3 servicios principales que ofrecemos a través de las consultorías puntuales o ad hoc (medición, compensación y comunicación), y enfocarnos en cerrar esta segunda etapa con un porfolio de 49 clientes activos a través de membresía anual (ingresos recurrentes).

Respecto al posicionamiento en su mercado, **CARBONO NEUTRAL** apunta a situarse entre las 10 empresas líderes de España en materia de medición y compensación de CO2.

Fase 3 a 2 años de lanzamiento

Comercial: Lograr captar al menos 100 clientes que el 40% de estos desarrollen los 3 servicios principales que ofrecemos a través de las consultorías puntuales o ad hoc (medición, compensación y comunicación), y enfocarnos en cerrar esta segunda etapa con un porfolio de 60 clientes activos a través de membresía anual (ingresos recurrentes).

Respecto al posicionamiento en su mercado, **CARBONO NEUTRAL** apunta a situarse entre las 7 empresas líderes de España en materia de medición y compensación de CO2.

Estudio de mercado y de la competencia

	EMPRESA	SERVICIO	COSTO MEDIO (sin IVA)	COMENTARIOS	COSTO PROMEDIO (al año)
CALCULO DE HUELLA DE CARBONO	Ambialia	Nuestro precios por un cálculo de huella de carbono para una empresa parten de los 300 € + IVA (incluye el Registro en el Ministerio)	1.500,00 €	Desde 300 € en adelante	3.200,00 €
	Solidforest	Huella de Carbono Profesional multisectorial de productos, servicios y organizaciones. Multisectorial	6.460,00 €	Cuesta ente 3.011 € y 9.909 €	
	Certicalia	Certificado huella de carbono	2.225,00 €	Ente 750 €(Anual) y 3700 € (Indefinida)	
	Seamos bosques	Empresa de soluciones integrales al cambio climático a través de la reforestación	3.000,00 €	Segun estandares internacionales como GSG protocol, IPCC 2006, ISO 14064	
PRECIO TONELADA CO2 para COMPENSACION	CeroCO2	Conservación de la Amazonía en Madre de Dios en Perú (Precio de la tonelada)	9,70 €		12,50 €
		Proyectos de compensación. CommuniTree-Reforestación comunitaria en Nicaragua (Precio de la tonelada)	10,20 €		
		Proyectos de compensación. Mejora de prácticas de agricultura orgánica con comunidades indígenas en Guatemala (Precio de la tonelada)	11,50 €		
	Seamos CO2 Neutral	Bosque nativo en las Yungas, Argentina	18,90 €	Se calculan 3 toneladas por arbol nativo, a 25 años. Cada arbol cuesta 21 USD (1000 arboles 3000 toneladas)	
Servicio de CERTIFICACION	AENOR	Certificación de empresa conforme a la norma ISO 14064-1 (Verificación de emisiones GEI)	1.222,50 €		18.000,00 €
	Ambialia	Los precios de las certificadoras parten de 600 € + IVA	600,00 €		
	Seamos bosques	Empresa de soluciones integrales al cambio climático a través de la reforestación	18.000,00 €	20.000 USD al año	
Herramientas COMUNICACION	ECOAVANTIS, Visualizando la Sostenibilidad	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PROYECTO LIFE+ZERO CABIN WASTE	1.581,00 €		5.300,00 €
	MASSIVE		10.000,00 €	Entre 1000 € y 50.000 € dependiendo de los servicios adquiridos	
	Seamos bosques	Empresa de soluciones integrales al cambio climático a través de la reforestación	4.500,00 €		

Tabla 3. Estudio de mercado y de la competencia

Fuente: Elaboración propia

Nuestra diferenciación: Enfoque INTEGRAL.

CARBONO NEUTRAL, ofrece un servicio integral y ad hoc, a medida para cada cliente. Las empresas podrán escoger entre los servicios que ofrecemos los que mejor se adapten a sus necesidades.

A través de un servicio opcional de consultoría ad hoc, **CARBONO NEUTRAL** ofrece asistencia durante la fase de cálculo, compensación y comunicación y *reporting*, para el cliente que lo solicite.

¿Cómo lo hacemos?

Operamos a modo de *marketplace* con proyectos de compensación previamente validados por

nuestros directivos y con agencias de comunicación expertas en materia de sostenibilidad. A través de nuestra plataforma, pondremos en contacto a las empresas interesadas con los proyectos de compensación de CO2 certificables a través de diferentes estándares externos. Una vez realizada la medición y compensación opcional, contactaremos a las empresas que lo elijan con agencias expertas en materia de reporting y comunicación, para ir un paso más allá en materia de RSC.

Planificación estratégica: *Marketing mix*

1. Servicio por necesidad puntual: servicio de medición, compensación o comunicación puntual.

- Costo de medición puntual de huella de CO2 y *reporting*: < 4.500.00 EUR >
- Costo promedio de compensación puntual de toneladas de CO2 certificables: < 20.00 EUR >
- Costo de reportes y campañas puntuales de comunicación: < 10.220.00 EUR >
- Costo de membresía anual: < 1.500.00 EUR >

2. Programa de mejora continua: de cara a una permanente mejora continua de su desempeño ambiental, las empresas podrán contratar nuestro programa integral a través de una suscripción anual.

Este programa incluye el acceso a un perfil de empresa con métricas y visualización de datos en materia de cálculo, compensación y comunicación, así como el acceso, a través de nuestra plataforma, a los contactos directos de los diferentes proyectos de compensación y de comunicación del *marketplace* de **CARBONO NEUTRAL**.

Los clientes que contraten este servicio podrán disponer de una herramienta de gestión y control del desempeño ambiental, que incluye el acceso a:

- Perfil de empresa con visualización, almacenamiento y corrección de la evolución de los datos introducidos en la calculadora de huella de carbono de **CARBONO NEUTRAL** para el diseño de gráficos y métricas comparativas.
- Nuestro *marketplace* donde podrá contactar directamente con los proveedores.

Servicios

- Calculo:

CARBONO NEUTRAL pone a disposición de sus clientes una calculadora digital como instrumento de cálculo de huella de carbono completa. Esta herramienta de cálculo utiliza factores de conversión de fuentes reconocidas internacionalmente como son *IPCC Emissions Factor Database* y *Department for Environment, Food and Rural Affairs* del Gobierno de Reino Unido. La metodología que utiliza **CARBONO NEUTRAL** para la realización de los estudios de huella de carbono es *Greenhouse Gas Protocol* (GHG Protocol). En el cálculo de la huella de carbono siempre se incluyen las emisiones de alcance 1 y 2 y aquellas del alcance 3 más relevantes para la

entidad. Todos los resultados del cálculo se recogen en una memoria de emisiones de gases de efecto invernadero donde se proponen los indicadores relativos más adecuados para poder hacer el seguimiento de la evolución de la huella de carbono (kgCO₂/empleado, kgCO₂/€, etc.).

Los cálculos son compatibles con el Registro de huella carbono de Ministerio para a Transición Ecológica (MITECO).

Si el cliente contrata nuestra herramienta de cálculo de manera puntual, se le dará acceso a la misma durante un tiempo limitado. El cliente podrá descargarse el reporte con nuestro sello de empresa que lo certifique.

Si el servicio de cálculo se contrata dentro de nuestro “Programa de mejora continua”, el cliente tendrá acceso a la herramienta de cálculo durante 12 meses, teniendo que renovar su suscripción finalizado el año para continuar teniendo acceso a la herramienta y demás servicios de **CARBONO NEUTRAL** incluidos en el programa.

Para el cálculo de la huella de carbono seguiremos las siguientes fases:

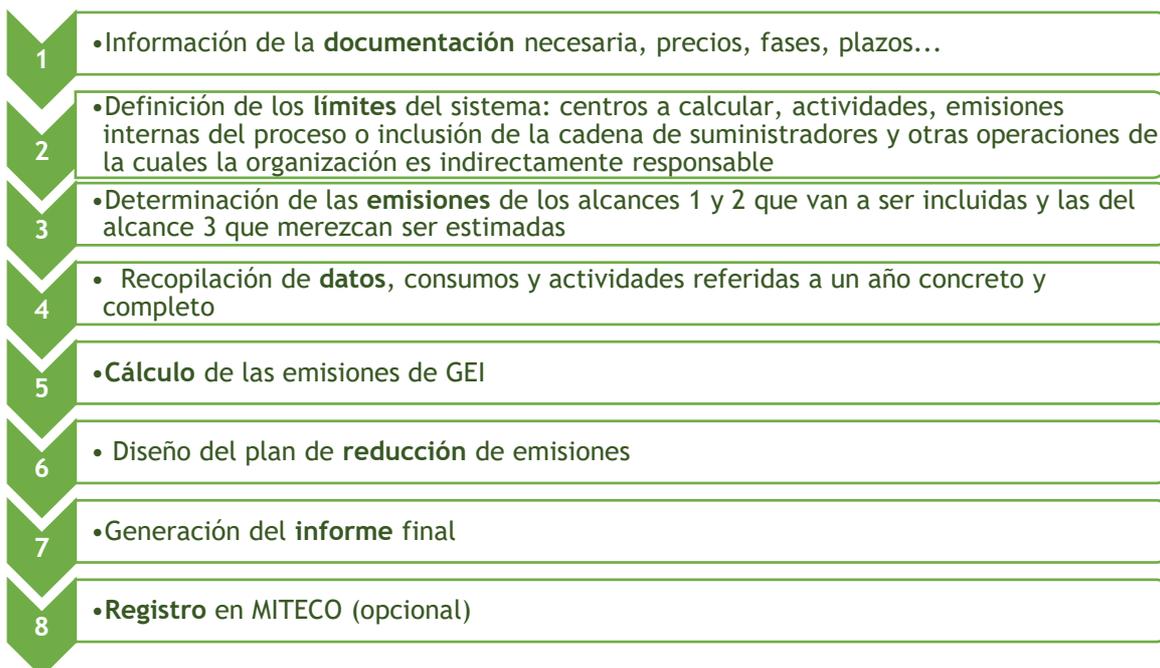


Gráfico 8. Fases del cálculo de la huella de carbono de CARBONO NEUTRAL

Fuente: Elaboración propia

- Compensación

El servicio de compensación que ofrece **CARBONO NEUTRAL** sigue un modelo de *marketplace*, es decir, ponemos en contacto a las empresas interesadas en compensar su huella de carbono con proyectos generadores de créditos de carbono o proyectos de absorción de CO₂.

Con el objetivo de adaptarse a las diferentes necesidades que los clientes puedan tener, se ofrecen dos tipos de servicio de compensación:

1. Servicio de consultoría digital a través de algoritmos o presencial en caso de una contratación aparte) para la adquisición de créditos de carbono, certificables, para que las empresas puedan utilizarlos para compensar su huella de carbono.

Un ejemplo de este servicio puede ser el Plan de reducción de la huella de carbono de una empresa, evento, producto o servicio a través de un programa de reforestación y mantenimiento de bosque nativo en España como el roble continental en el litoral cantábrico y Pirineos.

2. Servicio de consultoría de proyectos ad hoc, que no figuran dentro de la plataforma ya que se realizan en exclusividad para el cliente. Como el proyecto ad hoc diseñado para Ecoalf⁵ consistente en la restauración de ecosistemas marinos mediterráneos mediante la recuperación de praderas de *Posidonia oceánica*⁶.

Una vez ambas partes de pongan de acuerdo en el tipo de servicio escogido y cantidad de toneladas de absorción adquiridas, **CARBONO NEUTRAL**, cobrará una comisión porcentual.

Si el servicio de compensación se contrata dentro de nuestro “programa de mejora continua”, suscripción anual e ingreso recurrente, el cliente tendrá acceso a la herramienta de cálculo y al servicio de contacto con proyectos de compensación durante 12 meses, teniendo que renovar su suscripción finalizado el año para continuar teniendo acceso a la herramienta y demás servicios de **CARBONO NEUTRAL**, incluidos en el programa.

- Comunicación

Al igual que durante la fase de compensación, **CARBONO NEUTRAL** utiliza un sistema de *marketplace* para su servicio de comunicación ambiental, a través de diferentes agencias de comunicación punteras especializadas en materia ambiental.

Si el cliente contrata nuestra herramienta de comunicación y reporting de manera puntual, se le dará acceso al contacto con las agencias a través de nuestra plataforma durante un tiempo limitado. Una vez ambas partes se pongan de acuerdo en el tipo de servicio escogido, **CARBONO NEUTRAL**, cobrará una comisión porcentual. Si el servicio de comunicación se contrata dentro de

⁵ La empresa Ecoalf tiene una fundación para limpiar el océano(<https://ecoalf.com/es/p/fundacion-33>), por lo que, en este caso pueden verse interesados en la compensación de carbono a través de proyectos asociados con el mar

⁶ Ver Anexo 2: “Ejemplo de consultoría de proyecto de comunicación ad hoc para ECOALF S.L.”

nuestro “Programa de mejora continua”, el cliente tendrá acceso a la herramienta de cálculo y al servicio de contacto con proyectos de compensación durante 12 meses, teniendo que renovar su suscripción finalizado el año para continuar teniendo acceso a la herramienta y demás servicios de **CARBONO NEUTRAL**, incluidos en el programa.

Servicios de comunicación que ofrece **CARBONO NEUTRAL** a través de su *marketplace*:

Estrategia & creatividad:

- Desarrollo de campañas 360
- Estrategia de posicionamiento
- Conceptualización desde la estrategia hasta la ejecución
- Activaciones en PDV
- Diseño de experiencias

Medios & Rendimiento:

- Digital PR / *Influencers*
- SEO / SEM
- *Facebook + Google Adwords*
- Compra programática
- Creación y *clusters* de audiencia

Métricas & Big data:

- Diagnóstico y consultoría
- Análisis de datos cruzados
- Generación de *clusters* de audiencias
- Creación de *Dashboards ad hoc*
- Modelos de atribución

Social media:

- Estrategia de *Content Marketing*
- Consultoría y diagnóstico
- *Social Listening*
- *Community Management*
- Manejo de crisis

UX & desarrollo:

- Experiencia de usuario
- Transformación digital

- *Visual Learning*
- Apps móviles
- *Responsive Websites & Landing Pages*

Precios, ejemplo campaña:

Concepto + KV: 2.500€

Plan contenidos: 720€

Diseño contenidos: 1.500€

Video 2 minutos: 3.500€

Reducción video 30 segundos: 500€

Infografía: 1.500€

Total campaña: 10.220€ (+ IVA)

- **Consultoría**

Asistencia técnica personalizada:

- Asesoría en el cálculo personalizado de la huella de carbono por alcances.
- Asesoría en la certificación de las toneladas absorbidas de CO₂, a través de estándares como: GRI, PACTO MUNDIAL, IIRC, AA1000APS, SASB.
- Registro de la huella de carbono en MITECO y gestión de la certificación
- Asesoría en proyectos de compensación personalizados
- Asesoría en comunicación efectiva de cara a lograr un impacto en los diferentes grupos de interés.
- Acciones #PorElClima: Una vez que ha realizado el estudio de cálculo de huella de CO₂ de un evento, una empresa o un producto, **CARBONO NEUTRAL**, puede identificar fácilmente cuáles son las fuentes principales de emisión del mismo y proponer planes de reducción adaptados a cada caso clasificando las medidas según su complejidad de implementación, coste y potencial de reducción de la huella de carbono total.

Cronograma de las acciones de marketing durante los 2 primeros años

PROCESOS	H1 2020	H2 2020	H1 2021	H2 2021
Lanzamiento web corporativa				
Difusión digital en RRSS				
Posicionamiento en Google				
RRPP en difusión en medios impresos				
RRPP en difusión en conferencias y foros				
Contacto directo (llamadas)				
Contacto directo (email MKT)				
Alianzas (sector público y privado)				

Tabla 4. Cronograma de las acciones de marketing durante los dos primeros años

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de gastos de marketing

PROCESOS	H1 2020	H2 2020	H1 2021	H2 2021
Lanzamiento web corporativa	25.000			
Mantenimiento web	0.00€	5.000€	2.500€	2.500€
Difusión digital en RRSS	10.000	10.000€	7.500€	7.500€
Posicionamiento en Google	0.00€	0.00€	3.000€	3.000€
RRPP en difusión en conferencias y foros	1.000	1.000€	1.250€	1.250€
TOTAL	36.000€	16.000€	14.250€	14.250€

Tabla 5. Presupuesto de gastos de marketing durante los cuatro primeros años

Fuente: Elaboración propia

Volumen de ventas objetivo

Número de clientes	30	70	100	120	150
Cuota de mercado (%)	0,6	1,5	2,1	2,6	3,2
Ingresos (€)	87.300,00	179.025,00	537.000,00	644.400,00	805.500,00
Año	2020	2021	2022	2023	2024

Tabla 6. Volumen de ventas objetivo durante los cuatro primeros años

Fuente: Elaboración propia

3. Recursos humanos

Para **CARBONO NEUTRAL** los recursos humanos son la clave de su éxito. Por eso, uno de sus principales procesos estratégicos es la adecuada gestión del talento humano, buscando empleados que se identifiquen con su proyecto.

El organigrama de **CARBONO NEUTRAL** al inicio de su andadura será el siguiente:

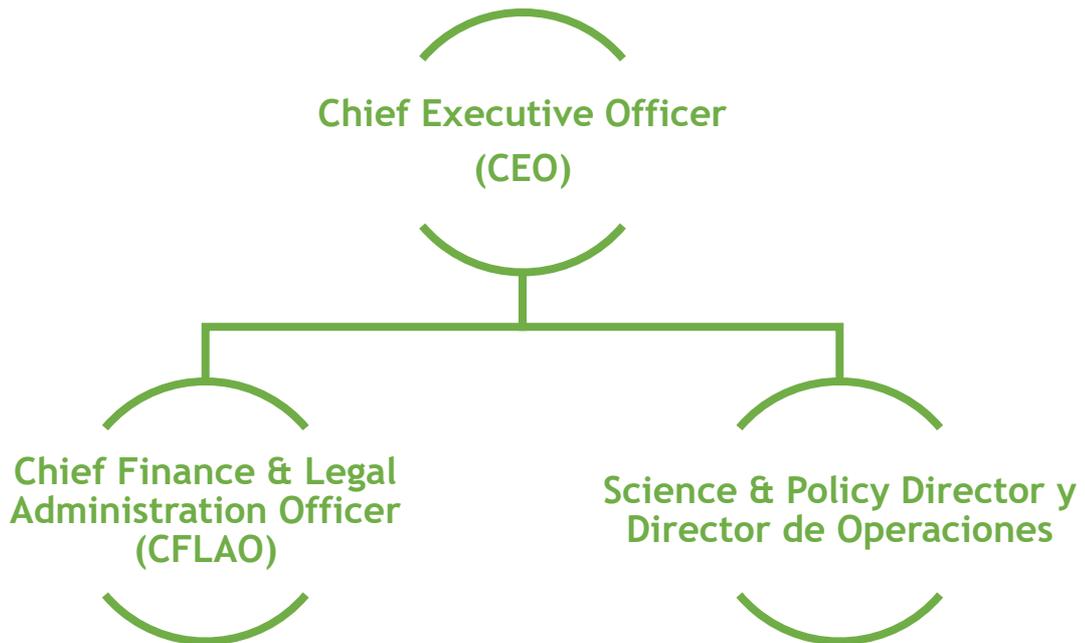


Gráfico 9. Organigrama de CARBONO NEUTRAL

Fuente: Elaboración propia

Descripción de puestos de trabajo

A continuación, se detallan las funciones, requisitos y competencias asociados a cada puesto:

NOMBRE DEL PUESTO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>Chief Executive Officer (CEO)</p> <p>Marketing & Communication Manager & Director commercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo responsable de la gestión estratégica de la organización, de su posicionamiento y su crecimiento comercial. • Liderazgo corporativo, RSE y transformación empresarial. • Desarrollo de negocio, estrategia. • Todos los demás departamentos reportan al CEO. • Responsable de RRHH. • Responsable de la gestión de proveedores y colaboradores para los servicios de comunicación y <i>reporting</i>. • Responsable de contenido, posicionamiento y crecimiento orgánico digital de la empresa. • Responsable del área de comunicación y <i>marketing</i>.
<p>Science & Policy Director y Director de Operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la gestión operativa de la empresa. • Responsable de los aspectos técnicos de los proyectos de compensación de CO2. • Responsable de procesos y servicios. • Responsable de la gestión de proveedores y colaboradores para los servicios de cálculo y compensación. • Responsable y técnico de consultoría en cálculo de huella de CO2 y compensación de emisiones.
<p>Chief Finance & Administration Officer (CFAO) & Legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del área financiera de la empresa. • Responsable del área legal de la empresa. • Responsable del área comercial. • Desarrollo de negocio, prospección, negociación y cierre de los acuerdos con clientes. • Responsable del crecimiento de cuentas existentes, captación de nuevas cuentas, negociación y cierre de acuerdos.
<p>Digital Manager (Consultor externo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la plataforma digital • Responsable de la gestión de proveedores y colaboradores para toda el área digital de la plataforma

Tabla 7. Descripción de puestos de trabajo de **CARBONO NEUTRAL**

Fuente: Elaboración propia

Nuestro *Digital Manager* trabajara mano a mano con *free lancers* digitales que contrataremos a través de MALT España. Nos apoyaremos en métricas y en ratios de conversión para lograr nuestros objetivos.

Política retributiva

PUESTO	SALARIO BRUTO ANUAL	BENEFICIOS
CEO, Marketing & Communication Manager & Director comercial	35.000 €	33,3%
Science & Policy Director y Director de Operaciones & Senior Manager Carbon Projects	35.000 €	33,3%
Chief Finance & Administration Officer (CFAO) & Legal	35.000 €	33,3%
Digital Manager	25.000 €	----
Gestores de proyectos (contratados puntualmente para brindar servicios a clientes).	30.000 €	----

Tabla 8. Política de retribuciones de CARBONO NEUTRAL

Fuente: Elaboración propia

4. Ordenamiento jurídico

Ley 11/2018, Información no financiera y diversidad, España

Gracias al cambio legislativo marcado con la Ley 11/2018 sobre información no financiera, España pasa a convertirse en un referente a nivel europeo en materia de divulgación de información no financiera y diversidad, elevando los niveles de exigencia en cuanto a transparencia y fiabilidad en el *reporting* de estos datos.

La citada ley entró en vigor el 28 de diciembre de 2018, siendo el texto legislativo por el que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

Específicamente, esta legislación afecta a empresas que concurren en los siguientes requisitos:

- Que el número medio de trabajadores empleados por la sociedad o el grupo, según el

caso, durante el ejercicio sea superior a 500.

- Que o bien tengan la consideración de entidades de interés público de conformidad con la legislación de auditoría de cuentas, o bien, durante dos ejercicios consecutivos, reúnan a la fecha de cierre de cada uno de ellos, a nivel individual o consolidado, según el caso, al menos dos de las circunstancias siguientes:
 - Que el total de las partidas del activo sea superior a 20.000.000 de euros.
 - Que el importe neto de la cifra anual de negocios supere los 40.000.000 de euros.
 - Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a 250.

Todas estas sociedades se verán obligadas a informar entre otros temas de cuestiones medioambientales incluyendo información sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente (Garrigues, 2018)

Esta ley supone una oportunidad de negocio en materia de medición de huella de carbono, planes de compensación de CO₂ y trabajos de comunicación y *reporting*. También en asistencia consultiva para generación de un proyecto de compensación personalizado u otros.

5. Plan financiero

Como consecuencia de los cambios tecnológicos y de la globalización, el crecimiento y la escalabilidad de un proyecto ya no es una barrera, dependiendo de la estrategia y modelo de negocio que se utilice. Es por esto que, **CARBONO NEUTRAL**, ha pensado en grande, buscando a través de un modelo de negocio de suscripciones o membresías tener económicas de escalas favorables.

5.1. Inversión inicial requerida

Para poner en marcha **CARBONO NEUTRAL** se requiere una inversión inicial de 127.175 € los cuales servirán para cubrir los gastos administrativos y operacionales que se detallan a continuación:

GASTOS OPERACIONALES	93.425 €
Nómina	71.000 €
Difusión digital en RS	20.000 €
Estructura Digital (Hosting y Dominio)	425 €
RRPP en difusión en conferencias y foros (viáticos)	2.000 €
GASTOS ADMINISTRATIVOS	33.750 €
Constitución De la Empresa	4.500 €
Creación y lanzamiento de Pagina Web	25.000 €
Consultoría Contable y fiscal	2.000 €
Material de oficina (ordenadores y material gastable)	1.050 €
Espacio de trabajo (coworking)	1.200 €
TOTAL	127.175.00 €

Tabla 9. Inversión inicial requerida para **CARBONO NEUTRAL**

Fuente: Elaboración propia

No obstante, **CARBONO NEUTRAL** iniciara sus operaciones de forma manual a través de un Producto Mínimo Viable (MVP), lo que ayudara que su primer año de operación pueda ser efectivo, por lo que se apuesta a captar un valor de 30 empresas como clientes, los cuales darán un beneficio bruto de 87.300 €. En este sentido, se está considerando la alternativa de levantamiento de capital, a través de inversión ángel o préstamo familiar de 39.875 €.

5.2. Ingresos y costes

CARBONO NEUTRAL se basa en el uso de la tecnología para ser totalmente escalable, sin invertir esfuerzos constantes en aumentar la contratación de personal y otros costes fijos o variables, lo que indica que los ingresos irán creciendo en mayor proporción que los gastos.

En este sentido, **CARBONO NEUTRAL** ha calculado sus ingresos desde un punto de vista conservador. Dichos ingresos se componen, básicamente, de las membresías anuales y de las consultorías puntuales que las empresas contratan.

Las membresías anuales permiten a la entidad que las contrate recurrir a los servicios de cálculo de la huella de carbono, *reporting* y visualización de los proyectos de compensación certificados que apliquen al sector económico de la empresa que adquiera el paquete, lo cual representa un ingreso de 1.500€ por empresa.

Las consultorías puntuales ad hoc, donde las empresas tendrán a su disposición profesionales expertos para cumplir con sus requerimientos puntuales, representarán un costo de alrededor 4.500€ por el cálculo de la huella de carbono y *reporting*, además de tener acceso en base a recomendaciones de **CARBONO NEUTRAL** a proyectos de compensación y a una cartera de agencias aliadas para poder difundir su desempeño medioambiental, obteniendo **CARBONO NEUTRAL** una comisión por cada acuerdo alcanzado.

La estimación de los ingresos con las implicaciones anteriormente mencionadas es:

AÑO	INGRESOS
2020	87.300 €
2021	179.025 €
2022	537.000 €
2023	644.400 €
2024	805.500 €

Tabla 10. Estimación de ingresos para **CARBONO NEUTRAL**

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los costes, **CARBONO NEUTRAL** asocia sus costes operativos a tres grandes partidas:

- I+D
- Personal
- Marketing

Lo que refleja costes fijos de hasta 93.000 € para el primer año y de 297.000 € para el quinto año.

5.3. Validación del proyecto

Analizando el Valor Actual Neto (VAN) trayendo todos los flujos futuros de **CARBONO NEUTRAL** al valor presente se identifica un VAN de 4.302.464,55 € y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de más de un 300%.

En este sentido los inversores tienen la oportunidad de participar en un proyecto totalmente factible y viable, obteniendo un alto retorno. Pero sobre todo, tendrán la oportunidad de contribuir a la conservación de un planeta con futuro.

6. Fuentes bibliográficas

Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa. IESE (2017, Madrid). Nº 33. Remacha, M. Medioambiente: desafíos y oportunidades para las empresas. Consultado el 6 de diciembre de 2019 en: <https://media.iese.edu/upload/ST0431.pdf>

Deloitte (2017) ¿Hacia dónde se dirige España en materia de Información no Financiera? Análisis de las implicaciones para las empresas españolas. Consultado el 6 de diciembre de 2019 en: http://www.dirse.es/wp-content/uploads/2018/01/180110-Directiva_Informacion_no_Financiera_Web.pdf

Eco Act (2018). Estudio anual. Septiembre 2018. Estudio del estado del reporting de sostenibilidad del IBEX 35. Consultado el 6 de diciembre de 2019 en: <https://eco-act.com/app/uploads/2018/09/Estudio-del-estado-del-reporting-de-sostenibilidad-del-IBEX-35-2018.pdf>

Ecodes. Mercados voluntarios de carbono. Consultado el 6 de diciembre de 2019 en: <https://ecodes.org/cambio-climatico-y-ecodes/mercados-voluntarios-de-carbono#.Xe-uduhKjIU>

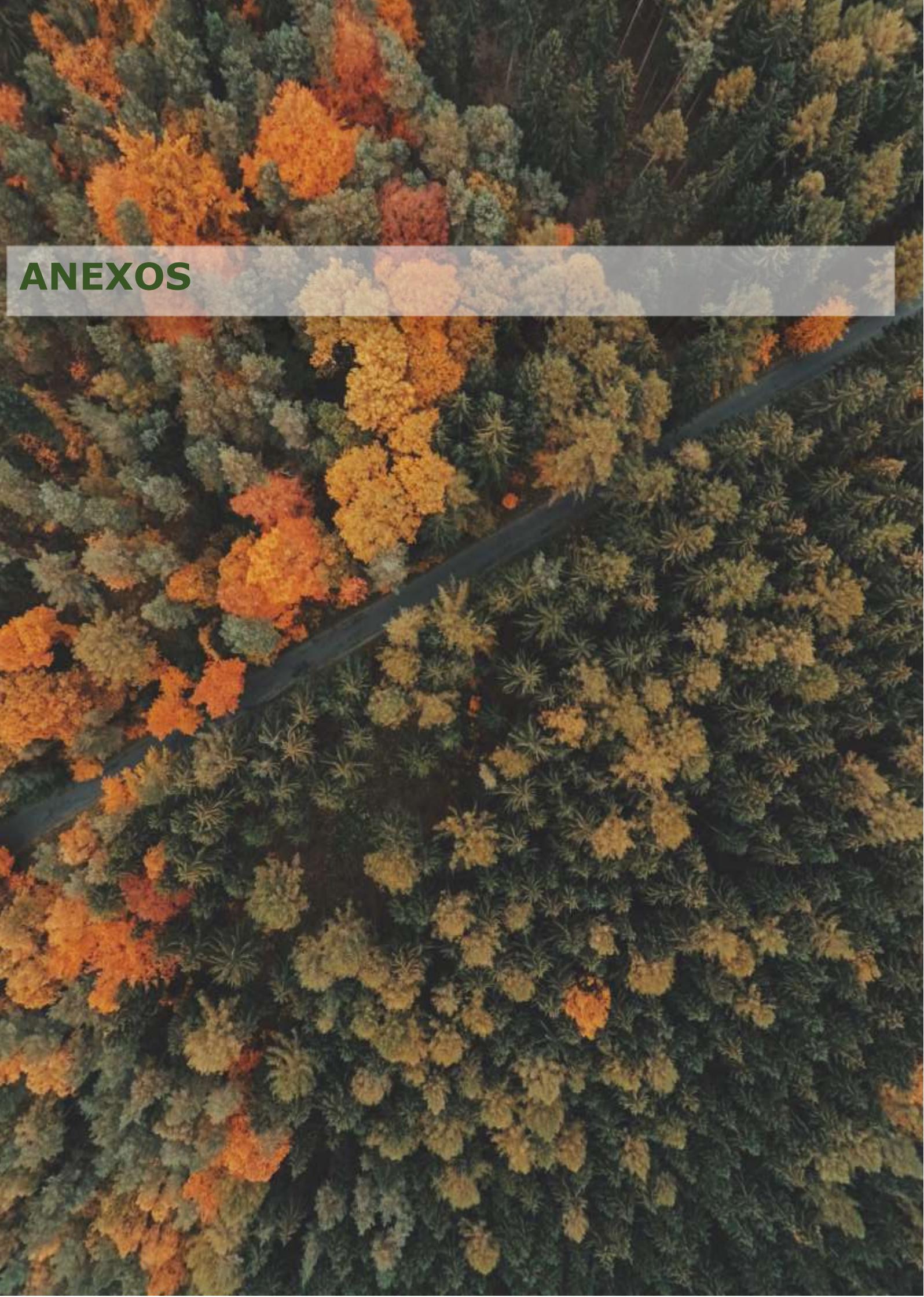
Garrigues comunica (2018) Publicada la ley en materia de información no financiera y diversidad en España. Comentario Mercantil. Consultado el 6 de diciembre de 2019 en: https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/publicada-la-ley-en-materia-de-informacion-no-financiera-y-diversidad-en-espana

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Consultado el 8 de diciembre de 2019 en: <https://www.boe.es/boe/dias/2018/12/29/pdfs/BOE-A-2018-17989.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y competitividad (2019) Cifras Pyme. Consultado el 6 de diciembre de 2019 en: <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-enero2019.pdf>

Porter, M (1979). The structure within industries and companies' performance. p. 214-227.

Resolución del Parlamento Europeo, de 28 de noviembre de 2019, sobre la situación de emergencia climática y medioambiental. Consultada el 8 de diciembre de 2019 en: http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2019-0078_ES.html



ANEXOS

ANEXOS

1. Cuestionario realizado en la validación del modelo de negocio

Primero, unos datos generales de su empresa

1. Nombre de la entidad
2. Sector de la entidad
3. Número de empleados
4. Área geográfica donde desarrolla la actividad:
 - España
 - Europa
 - Internacional
5. ¿La entidad está registrada en España?
 - Sí
 - No

¡Comenzamos!

1. ¿Sabe qué es la huella de carbono?
 - Sí
 - No

2. En caso de que la anterior respuesta sea "Sí", ¿conoce la huella actual de carbono de su empresa?
 - Sí
 - No

Ley 11/2018 (información para dar respuesta a pregunta 3):

En 2018 entró en vigor la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

Básicamente, esta nueva Ley obliga a las empresas españolas con más de +500 empleados a facilitar información sobre aspecto ambientales y sociales de su compañía, como por ejemplo, información sobre los efectos actuales y previsibles de la actividad de la empresa en el medio ambiente. Además, la información reportada deberá ser auditada por un tercero antes de ser publicada.

En 2020, los requerimientos de esta Ley se extenderán también a empresas de +200 empleados.

3. ¿Conoce su empresa los requerimientos de esta ley?

- Sí
- No
- No estoy seguro

4. ¿Consideran que pueden mejorar su reporte no financiero este 2019, respecto a 2018?

- Sí
- No

Por favor, justifique su respuesta

5. ¿Cree que puede ser útil para su empresa contratar un servicio de consultoría para ayudarles a reportar de acuerdo a la Ley 11/2018?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio de consultoría? (servicio anual)

6. ¿Cree que le sería útil a su empresa disponer de un software que calcule la huella de carbono de la compañía?

- Sí
- No
- No estoy seguro

Información para dar respuesta a la pregunta 7: Muchas empresas están fortaleciendo su estrategia de sostenibilidad medioambiental con el objetivo de reducir su impacto ambiental a la vez que maximizan el impacto social.

7. ¿Ha experimentado su empresa una mayor sensibilidad de sus clientes por temas medioambientales?

- Sí
- No

Comentarios respecto a la pregunta 7, en caso de ser necesario

8. Actualmente su empresa, ¿compensa total o parcialmente su impacto medioambiental?

- Totalmente
- Parcialmente

- No compensa huella de carbono

En caso afirmativo, ¿cuántas toneladas de CO2 eq. son compensadas?

En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje de toneladas de CO2 eq. compensadas respecto a las emitidas? ((toneladas de CO2 eq. compensadas/toneladas de CO2 eq. producidas) x 100)

9. ¿Cree que su empresa estaría interesada en compensar su huella de carbono con el objetivo de minimizar su impacto en el medio ambiente y maximizar su impacto en la sociedad?

- Sí
- No

10. En caso afirmativo, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por toneladas de CO2 eq. compensada?

- 1-5 €
- 5-10 €
- 10-15 €
- Mayor de 15€

11. ¿Cree que sería beneficioso para su empresa, a la vez que reporta sus indicadores medioambientales y sociales de acuerdo con la Ley 11/2018, poder compensar simultáneamente la huella de carbono derivada de su actividad?

- Sí
- No

Comentarios respecto a la pregunta 11, en caso de ser necesario:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Resumen de las respuestas obtenidas:

PREGUNTA	SÍ (%)	NO (%)	NO ESTOY SEGURO (%)	TOTALMENTE (%)	PARCIALMENTE (%)	NO COMPENSA (%)
1. ¿Sabe qué es la huella de carbono?	100					
2. En caso de que la anterior respuesta sea "Sí", ¿conoce la huella actual de carbono de su empresa?	28,6	71,4				
3. ¿Conoce su empresa los requerimientos de esta ley?	71,4	14,3	14,3			
4. ¿Consideran que pueden mejorar su reporte no financiero este 2019, respecto a 2018?	57,1	42,9				
5. ¿Cree que puede ser útil para su empresa contratar un servicio de consultoría para ayudarles a reportar de acuerdo a la Ley 11/2018?	14,3	85,7				
6. ¿Cree que le sería útil a su empresa disponer de un software que calcule la huella de carbono de la compañía?	57,1	14,3	28,6			
7. ¿Ha experimentado su empresa una mayor sensibilidad de sus clientes por temas medioambientales?	85,7	14,3				
8. Actualmente su empresa, ¿compensa total o parcialmente su impacto medioambiental?				14,3	14,3	71,4
En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje de toneladas de CO2 eq. compensadas respecto a las emitidas? ((toneladas de CO2 eq. compensadas/toneladas de CO2 eq. producidas) x 100)	100					
9. ¿Cree que su empresa estaría interesada en compensar su huella de carbono con el objetivo de minimizar su impacto en el medio ambiente y maximizar su impacto en la sociedad?	57,1	42,9				
11. ¿Cree que sería beneficioso para su empresa, a la vez que reporta sus indicadores medioambientales y sociales de acuerdo con la Ley 11/2018, poder compensar simultáneamente la huella de carbono derivada de su actividad?	57,1	42,9				

Tabla 11. Resumen de las respuestas obtenidas en la encuesta para la validación del modelo de negocio
Fuente: Elaboración propia

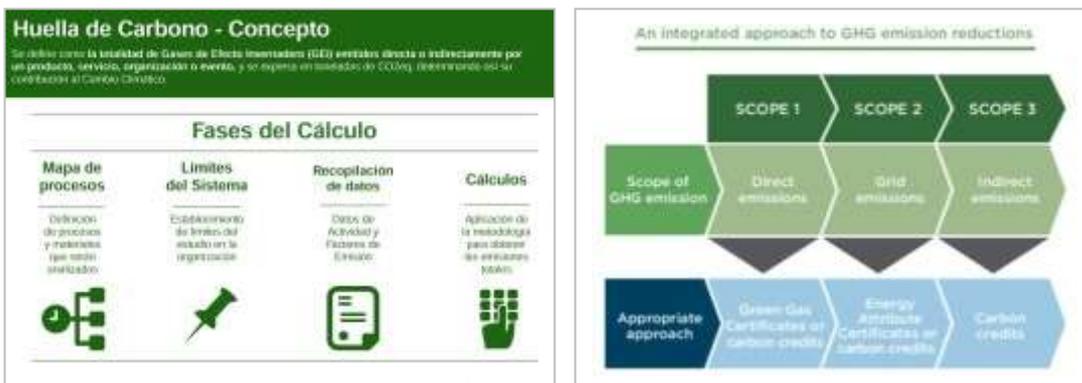
2. Ejemplo de consultoría de proyecto de comunicación ad hoc para *Ecoalf s.l.*

PROPUESTA

Suponiendo que Ecoalf solicita la segunda opción de consultoría en compensación ad hoc que ofrece **CARBONO NEUTRAL**, y que Ecoalf contrata dentro de la plataforma el servicio anual “Programa mejora continua” de huella de CO2. Simulamos como sería la contratación de este servicio.

A través de:

- Acceso a un perfil de empresa con visualización, almacenamiento y corrección de la evolución de los datos introducidos en la calculadora de huella de carbono de **CARBONO NEUTRAL** para el diseño de gráficos y métricas comparativas y otras
- *Chat box* disponible con **CARBONO NEUTRAL**
- *Chat box* disponible con los proveedores (aliados estratégicos) en nuestro *marketplace*



Visualización de proyectos de compensación ad hoc para Ecoalf (basados en su área de mayor interés, en este caso el océano, más en contrato, el Mar Mediterráneo)

- A) Acceso al servicio de consultoría de proyectos ad hoc, nuevos y que no figuran dentro de la plataforma.

Proyectos sugeridos

Proyecto 1_ Restauracion de ecosistemas marinos como sumideros de CO2

Proyecto de absorción de CO2 a través de la restauración y mantenimiento de praderas de *Posidonia oceanica* degradadas en territorio español.



“La Posidonia oceánica es una especie vegetal de vital importancia para la biodiversidad por su notable influencia en la preservación de los ecosistemas acuáticos y los sistemas dunares, y por su enorme relevancia como almacén de carbono orgánico, lo que la convierte en un instrumento muy relevante en la lucha contra el cambio climático” (...)

Proyecto 2_ Restauración de ecosistemas marinos como sumideros de CO2

Proyecto de absorción de CO2 a través de la restauración y mantenimiento de microalgas en territorio español.



“Un alga es un organismo con capacidad de realizar la fotosíntesis oxigénica y obtener el carbono orgánico con la energía de la luz del Sol, diferente de una embriofita o planta terrestre. Casi siempre viven en un medio acuático y pueden ser unicelulares o pluricelulares” (...) “Los científicos teorizan que, al absorber el dióxido de carbono del agua de mar, al igual que hacen las plantas terrestres del aire, los bosques de algas podrían ayudar a mitigar el otro efecto secundario desagradable de nuestra adicción a los combustibles fósiles: la acidificación del océano.”

Ambos proyectos persiguen tres objetivos generales:

- Impulsar la conservación de la diversidad biológica, preservando especies esenciales para la

sostenibilidad de los ecosistemas marinos del Mediterráneo

- Fomentar la investigación, el desarrollo y el uso de nuevas tecnologías y procesos, con el fin de evitar o minimizar los impactos ambientales
- Adoptar un compromiso contra el cambio climático a través de la compensación de huella de CO2. Todo ello en línea con el Compromiso de Sostenibilidad 2030 de la compañía

Servicio de consultoría ad hoc

En el caso de Ecoalf, se propone asistir a la compañía en la elección y materialización de proyectos de restauración de ecosistemas marinos como sumideros de CO2. Creemos que este tipo de proyectos marinos generan un valor para la empresa porque estarían alineados con la Fundación Ecoalf y su programa “*Upcycling the Oceans*”.

Si no hubiere proyectos operativos de absorción de CO2 marinos en España, y si no se contara con toneladas certificadas o fácilmente certificables *a priori* para compensar, se ofrece a la empresa (Ecoalf) el servicio ad hoc de gestión de proyectos y protocolos necesarios para la materialización de la propuesta de proyecto a través de un equipo de profesionales *free lance* que trabaja con **CARBONO NEUTRAL** en este tipo de iniciativas.

Aquellas empresas que hayan compensado más del 20% de sus emisiones anuales, a través de uno de los proyectos socio de absorción de CO2, recibirán un certificado por parte de **CARBONO NEUTRAL**, acreditando dicha iniciativa, similar al que se ve a continuación:



ESTANDAR UTILIZADO
PARA CERTIFICAR LAS TONELADAS DE CO2

B) Acceso al servicio de Comunicación del *marketplace* de **CARBONO NEUTRAL**

Proyectos sugeridos

A través de la empresa MASSIVE <https://massive.ag/es-Es/index.html>

CANALES sugeridos para una campaña de comunicación efectiva

Pack 2 - PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA (Coste 9.900 EUROS)

- Incluye un 1 Video explicativo de 2 minutos (Ejemplo: https://www.youtube.com/watch?time_continue=20&v=dffmScJrseo) y otro de 30 segundos de cada proyecto de absorción de CO2 en el que escoja trabajar la compañía.
- Incluye un Informe/reporte anual con métricas e infografías (para subir la página web, para presentar en MITECO y para compartir a socios o diferentes grupos de interés de la compañía)
- Ejemplo:



- Incluye una nota de prensa ilustrativa con infografías para publicar en medios de comunicación españoles (periódicos y revistas).
- Incluye 3 opciones de campaña de concientización grafica para anuncios (en vía pública, en medios impresos (revista, periódico))

INDICE DE CONTENIDOS (en los que trabajara la agencia especializada en comunicación y reporting)

Acerca de Ecoalf:

- Huella de carbono de la compañía: mapa de detalle según áreas de resultados anuales
- Economía circular: mapa de detalle de otras iniciativas de compensación y reducción de la compañía
- Consumo responsable
- Generación de confianza en los consumidores a través del marketing responsable y la

transparencia informativa: código de conducta y protocolos de actuación

- Proveedores sostenibles: código de conducta exigida en toda la cadena de valor de la compañía
- *Claves_Ecoalf sustainability commitment*: Certificaciones exigidas a lo largo de toda la cadena de valor en relación a impacto ambiental
- Retos para los próximos años: Vision de la compañía

Acerca de los proyectos escogidos de “Restauración de **ecosistemas marinos como sumideros de CO2**” para compensar por la compañía Ecoalf:

- **Cartografía** del territorio en el que se opera
- **I+D+i** de los proyectos de contribución al territorio
Por ejemplo, en el I+D+i enfocado al estudio del uso de fragmentos de la *Posidonia oceánica* para permitir su recuperación en áreas degradadas del territorio español.
- Estudio del uso de semillas para la restauración de zonas marinas degradadas. Ejemplo: “En el proyecto se emplea una técnica innovadora que consiste en el cultivo de semillas de esta planta germinadas en laboratorio y haces procedentes de fragmentación natural para su posterior reimplantación en zonas degradadas de su hábitat natural. Las plantaciones se realizan bajo diferentes tipos de sustrato con el objetivo de conocer cuál es el mejor para su crecimiento, y se lleva a cabo un seguimiento periódico para determinar la tasa de supervivencia y el grado de crecimiento de cada planta. El Bosque cuenta con varias fases de plantado”.
- **Objetivos** de los proyectos seleccionados.
- **Entidades colaboradoras (Alianzas)** con las que se está operando a través de las iniciativas escogidos para conseguir la realización de principio a fin de los proyectos
- **Reducción de emisiones CO2** (incluye métricas, fases, detalles, así como el aporte de compensación a través de los proyectos de reducción de huella seleccionados)
- Compromiso para la recuperación y la conservación de la **biodiversidad** originaria de la zona donde se está operando y la lucha a favor de la descarbonización.
- Creciendo con las **comunidades**
- Costo del servicio de consultoría en compensación ad hoc..... 18.000 EUR (creamos
- las alianzas necesarias para poner el proyecto en marcha y asistimos en la planificación del mismo.

3. Resumen ejecutivo

Nombre de la empresa

“CARBONO NEUTRAL”, www.carbononeutral.com

Descripción de la actividad de la empresa

CARBONO NEUTRAL es una consultora experta en materia de sostenibilidad ambiental que ofrece soluciones ad hoc en materia de cálculo, compensación y comunicación & *reporting* de huella de carbono.

Valores diferenciales: Enfoque INTEGRAL

Personalización ad hoc, Consultoría integral, I+D, Vanguardia, Acuerdos de descuento garantizados con nuestros proveedores (*marketplace*).

Público objetivo

Apuntamos a captar empresas registradas en España y en la UE, con más de 250 empleados, independientemente del sector al que pertenezcan. La prospección estará enfocada en directivos de áreas de logística, transporte y eventos de empresas principalmente, que facturen +20M al año. No obstante, atendemos las necesidades de toda empresa o particular interesada/o en cálculo de huella de CO₂, compensación de emisiones, comunicación en materia de sostenibilidad o consultoría en materia de compensación, biodiversidad e impacto local.

Modelo de Negocio

El CORE de nuestro negocio gira alrededor de la “carbono neutralidad”. ¿Quieres conocer tu huella de CO₂? ¿Quieres saber cómo reducirla? ¿Quieres compensar tus emisiones a través de proyectos de restauración de ecosistemas nativos ricos en biodiversidad? ¿Aspiras a ser carbono neutral? ¿Necesitas reportes de calidad y herramientas tangibles para un marketing efectivo? Nosotros nos ocupamos de todo, te guiamos, te acompañamos y co-creamos contigo a través de consultoría personalizada, adaptada a tus necesidades.

El negocio está enfocado en:

- Generar ingreso recurrente y en hacer crecer cuentas en la UE, empezando por el mercado español
- Posicionamiento en las RRSS - Google adwords y conversión en nuestro *marketplace*, a través de algoritmos y Big data analytics (*match making*)

Servicios

Consultoría y asesoramiento virtual (membresía), a través de nuestra web, para:

- Medición de la huella de carbono a través de una calculadora virtual
- Comunicación y reporting en materia de sostenibilidad descargable al terminar el proceso de medición de huella

- Compensación de toneladas de CO2 certificables a través de nuestro *marketplace* dentro de la plataforma, donde a modo de *match making* nuestra web te aconseja que proyectos de compensación son los más adecuados para tu empresa
- Consultoría ad hoc de proyectos adaptados a las necesidades de cada cliente:
- Comunicación y reporting en materia de sostenibilidad: informes personalizados y enfocados de acuerdo con las necesidades de cada cliente
- Compensación de toneladas de CO2 certificables: se trabajará en conjunto en un plan de reducción de huella en CO2 y de apoyo a la biodiversidad y poblaciones locales, así como en un plan para llegar a la carbono neutralidad

Justificación & Momentum

El Parlamento Europeo ha declarado “emergencia climática y medioambiental” Hoja de ruta 2050: en 2050, la UE debe reducir sus emisiones un 80% por debajo de los niveles de 1990 a través de reducciones domésticas y se establecen hitos intermedios reducciones del orden del 40 % en 2030 y 60% en 2040.

En España, **CARBONO NEUTRAL** surge como solución a los nuevos requerimientos de la Ley 11/2018, que traspone la Directiva 2014/95/UE. Esta requiere a grandes empresas registradas en Europa incrementar la divulgación sobre información no financiera e información sobre diversidad, a partir de los ejercicios económicos posteriores al 1 de enero de 2018.

Por otro lado, el consumo consciente y responsable está en alza, y es un instrumento de presión frente al mercado y una contribución al desarrollo humano sostenible. (Ej. *Fridays For Future!* Liderado por Greta Thunberg). Se construye mediante la unión de 3 ejes: Consumo ético y crítico, Consumo Ecológico y Consumo Solidario.

Nuestros proyectos asociados ofrecen la ventaja competitiva de ser proyectos ricos en biodiversidad -no trabajamos ni con monocultivo ni con créditos de carbono- y grandes contribuidores al desarrollo de las poblaciones locales.

Por tanto, nuestro modelo de negocio es trabajar para posicionarnos como una consultora boutique con el objetivo de mejorar la eficiencia y calidad de los proyectos de compensación de huella de CO2. Asociarnos con empresas que quieran dar un paso más allá de cumplir con la ley o compensar sin necesariamente involucrarse en el proyecto.

El objetivo

Estas tendencias nos llevan a establecer una meta de captación de cómo mínimo un 3,2 % de la cuota de mercado de empresas españolas, llegando a un total de 150 empresas en 2024, ya que,

según datos del ministerio de trabajo a 1 de enero de 2019, en España existen 4700 empresas de más de 250 trabajadores⁷.

Número de clientes	30	70	100	120	150
Cuota de mercado (%)	0,6	1,5	2,1	2,6	3,2
Ingresos (€)	87.300,00	179.025,00	537.000,00	644.400,00	805.500,00
Año	2020	2021	2022	2023	2024

Beneficiarios

Lo bonito de nuestro proyecto es que todos los seres vivos del planeta tierra y nuestra descendencia seremos los beneficiados de un mundo climático estable y sin emergencia medioambiental.

Sea para cumplir con la ley, desgravar impuestos o beneficiarse de una mejor reputación y posicionamiento en el mercado, cualquier avance en materia de huella de carbono es un paso para alcanzar la neutralidad climática.

Componentes

El equipo fundador de **CARBONO NEUTRAL** está formado por:

Paula Bellsolá: Chief Executive Officer (CEO). Máximo responsable de la gestión estratégica de la organización, de su posicionamiento y su crecimiento comercial.

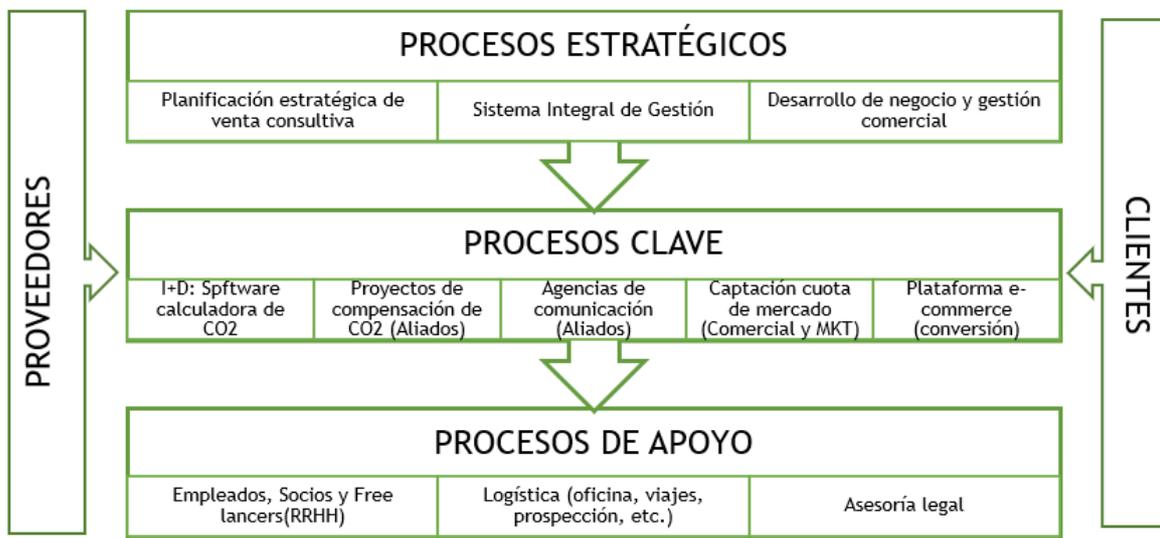
Melissa Hernández: Chief Finance & Legal Administration Officer (CFLAO). Responsable del área financiera y legal de la empresa.

Fátima Vidal: Science & Policy Director y Director de Operaciones. Responsable de la gestión operativa de la empresa: aspectos técnicos de los proyectos de compensación de CO₂.

Así como de una comunidad de *free lancers* y consultores externos con los que estaremos en permanente colaboración.

⁷ <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-enero2019.pdf>

Estrategia



Planificación estratégica de venta consultiva

Enfoque en soluciones integrales a medida para cada potencial cliente. ¿Cómo? A través de Cookies, algoritmos, Big data, Google analytics, posicionamiento, investigación de mercado, segmentación, llamadas, email marketing y reuniones presenciales.

Sistema Integral de Gestión

La implementación de un Sistema Integral de Gestión permite entender la actividad de **CARBONO NEUTRAL** como un conjunto de procesos interconectados e interdependientes, con el objetivo de lograr un aumento de la satisfacción de los clientes y una mejora continua de nuestros servicios y de nuestra competitividad en el mercado.

¿Cómo? A través de métricas, informes, análisis de performance y plan de revisión de objetivos mensuales.

Desarrollo de negocio y gestión comercial

Solo entendiendo las necesidades de nuestros clientes y colaboradores lograremos captar y crecer cuentas, y a través de alianzas estratégicas con colaboradores, obtener resultados *win win*.

¿Cómo? A través de un correcto análisis de mercado segmentado, targets bien definidos, una correcta presentación que convierta, estrategia de email marketing, reuniones presenciales de calidad (venta consultiva) y permanente alianzas con otros colaboradores.

Plan de Acción

Fase 1 a 6 meses de lanzamiento

Comercial: Lograr captar al menos 30 clientes que el 40% de estos desarrollen los 3 servicios principales que ofrecemos a través de las consultorías puntuales o ad-hoc (medición, compensación y comunicación), y enfocarnos en cerrar esta primera etapa con un porfolio de 18 clientes activos a través de membresía anual (ingresos recurrentes).

Respecto al posicionamiento de mercado, **CARBONO NEUTRAL** apunta a situarse entre las 15 empresas líderes de España en materia de medición y compensación de CO2.

Fase 2 a 1 año de lanzamiento

Comercial: Lograr captar al menos 70 clientes que el 30% de estos desarrollen los 3 servicios principales que ofrecemos a través de las consultorías puntuales o ad hoc (medición, compensación y comunicación), y enfocarnos en cerrar esta segunda etapa con un porfolio de 49 clientes activos a través de membresía anual (ingresos recurrentes).

Respecto al posicionamiento en su mercado, **CARBONO NEUTRAL** apunta a situarse entre las 10 empresas líderes de España en materia de medición y compensación de CO2.

Fase 3 a 2 años de lanzamiento

Comercial: Lograr captar al menos 100 clientes que el 40% de estos desarrollen los 3 servicios principales que ofrecemos a través de las consultorías puntuales o ad hoc (medición, compensación y comunicación), y enfocarnos en cerrar esta segunda etapa con un porfolio de 60 clientes activos a través de membresía anual (ingresos recurrentes).

Respecto al posicionamiento en su mercado, **CARBONO NEUTRAL** apunta a situarse entre las 7 empresas líderes de España en materia de medición y compensación de CO2.

Alcance

La estrategia comercial y de desarrollo de negocio de **CARBONO NEUTRAL** se basa principalmente en la difusión digital en RRSS y el crecimiento orgánico, a través del logro de una reputación excelente en el mercado europeo y posicionamiento a través de nuestros clientes (nuestros mejores embajadores) y colaboradores.

El posicionamiento de empresa y la prospección de cuentas se llevará a cabo a través de:

- Plataformas digitales (LinkedIn, twitter, Instagram, Facebook etc.).
- Relaciones públicas y exposición mediática (periódicos, revistas, foros, radio, TV).
- Estrategia de difusión y divulgación, generando conciencia, en conferencias y foros (*Sustainable Brands Madrid*, *Climate Reality Awards* iniciativa de *The Climate Reality Project*), *Smart City Expo World Congress*, etc).

- Contacto directo con empresas *target* (prospección)

Viabilidad económica financiera

Para poner en marcha **CARBONO NEUTRAL** se requiere una inversión inicial de 127.175 € los cuales servirán para cubrir los gastos administrativos y operacionales. No obstante, **CARBONO NEUTRAL** iniciara sus operaciones de forma manual a través de un Producto Mínimo Viable (MVP), lo que ayudara que su primer año de operación pueda ser efectivo, por lo que se apuesta a captar un valor de 30 empresas como clientes, los cuales darán un beneficio bruto de 87.300 €. En este sentido, se está considerando la alternativa de levantamiento de capital, a través de inversión ángel o préstamo familiar de 39.875 €.

Ingresos y costes

CARBONO NEUTRAL se basa en el uso de la tecnología para ser totalmente escalable, sin invertir esfuerzos constantes en aumentar la contratación de personal y otros costes fijos o variables, lo que indica que los ingresos irán creciendo en mayor proporción que los gastos. En este sentido, **CARBONO NEUTRAL** ha calculado sus ingresos desde un punto de vista conservador. Dichos ingresos se componen, básicamente, de las membresías anuales y de las consultorías puntuales que las empresas contratan.

La estimación de los ingresos los cinco primeros años de actividad es:

AÑO	INGRESOS
2020	87.300 €
2021	179.025 €
2022	537.000 €
2023	644.400 €
2024	805.500 €

Con relación a los costes, **CARBONO NEUTRAL** asocia sus costes operativos a tres grandes partidas: I+D, personal y *marketing*. Lo que refleja costes fijos de hasta 93.000 € para el primer año y de 297.000 € para el quinto año.

Validación del proyecto

Analizando el Valor Actual Neto (VAN) trayendo todos los flujos futuros de **CARBONO NEUTRAL** al valor presente se identifica un VAN de 4.302.464,55 € y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de más de un 300%.