



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

PROMOCIÓN MGP09

PROYECTO:

Diseño e Implementación de una Empresa Consultora del Sector Agrícola con Enfoque  
en Desarrollo Sustentable

**Autores:**

Econ. Milton Santiago Calderón Muñoz

Ing. María Isabel Cartagena Faytong

**Director:**

Ph.D. William Loyola

Guayaquil – Ecuador

Junio 2016

## RECONOCIMIENTOS

A ESPAЕ y su plantilla docente, administrativa y de servicio con quienes compartimos varios fines de semana durante más de un año. Un saludo especial para el coordinador de nuestra maestría, el Econ. Alex Cevallos Benítez.

A los seis expertos entrevistados para esta tesis: sus opiniones enriquecieron este trabajo y nuestras ideas sobre los temas en los que participaron.

A nuestro tutor, William Loyola, y su familia, por abrirnos las puertas de su hogar y prestarnos su ayuda incondicional para realizar nuestra tesis. Su modelo colaborativo revolucionó nuestra perspectiva del trabajo en grupo y nos enseñó varias lecciones de vida.

A nuestros amigos y colegas de la MGP09 y el grupo de tesis Estrategas: gracias por los buenos momentos, los consejos y el apoyo para hacer esta tesis. ¡Esperamos que el viaje no termine aquí!:

Erika Burgos

Milton Calderón

Tatiana Campoverde

María Isabel Cartagena

Ronald Chávez

Pedro Elizalde

Wendy Enríquez

Lisette Falcones

Jaime Freire

Max González

Lily Izurieta

Diego Jácome

Santiago Jiménez

Jorge López

Arturo Llerena

Ana Luz Loyola

María Fernanda Maridueña

David Méndez

Noemí Montesdeoca

Miguel Angel Naranjo

Jorge Ortiz

Alexander Patiño

Luis Pilacuán

Marlon Plaza

Angel Proaño

Valentina Ramírez

Patricia Román

José Serrano

Luis Serrano

Hugo Toala

Paul Yánez

Iván Velasteguí

Grace Villafuerte

Vicente Sánchez

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a mis padres que siempre han sido mi ejemplo; a mis hermanos, sobrinas, las personas que nunca me han abandonado y sobre todo a la vida por darme la oportunidad de aportar con un granito de arena a este mundo.

Milton Calderón

A Ernesto e Ileana, mis padres, que son de donde vengo, y a mi hijo Ernesto José, que es donde voy. A mi hermana Ileana y su familia. A Hugo. Esto es un agradecimiento y una dedicatoria a la vez: esto es por ustedes y para ustedes.

María Isabel Cartagena

## TABLA DE CONTENIDO

|   |      |
|---|------|
| RECONOCIMIENTOS .....   | II   |
| AGRADECIMIENTOS .....   | III  |
| TABLA DE CONTENIDO .....  | IV   |
| LISTA DE TABLAS .....   | IX   |
| LISTA DE FIGURAS .....  | XI   |
| LISTA DE ABREVIATURAS.....  | XIII |
| 1. RESUMEN EJECUTIVO .....  | 15   |
| 2. INTRODUCCIÓN.....  | 19   |
| 2.1 CONTEXTO NACIONAL.....  | 19   |
| 2.2 PROPUESTA DEL PROYECTO .....  | 28   |
| 2.3 JUSTIFICACIÓN.....  | 29   |
| 2.4 OBJETIVOS .....   | 32   |
| 2.4.1. <i>Objetivo General</i> .....  | 32   |
| 2.4.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....  | 32   |
| 3. ANÁLISIS SOCIAL E INDUSTRIAL .....   | 33   |
| 3.1 CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA .....                                | 33   |
| 3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL .....   | 34   |
| 3.2.1 <i>Identificación de Fuerzas Generales</i> .....                                  | 35   |
| 3.2.2 <i>Resumen de Fuerzas Generales</i> .....   | 37   |
| 3.2.3 <i>Escenarios Sociales</i> .....  | 40   |
| 3.2.4 <i>Implicaciones de los Escenarios</i> .....                                      | 43   |
| 3.2.5 <i>Resumen de Implicaciones del Análisis Social</i> .....                         | 44   |
| 3.3 ANÁLISIS INDUSTRIAL.....  | 46   |
| 3.3.1 <i>Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Grupos de Interés (5+2)</i> .....      | 46   |
| 3.3.1.1 Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes y Comunidad ..... | 46   |
| 3.3.1.2 Equilibrio entre Rivalidad Competitiva y Colaborativa .....                     | 49   |
| 3.3.1.3 Amenaza de Servicios Sustitutos.....  | 53   |
| 3.3.1.4 Amenaza de Nuevos Participantes.....  | 53   |
| 3.3.1.5 Poder de Negociación Colaboración de Proveedores y Aliados .....                | 55   |

|   |     |
|---|-----|
| 3.3.1.6 Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con Empleados, Gerencia y Propietarios .....  | 61  |
| 3.3.1.7 Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con Organismos de Habilitación y Control..... | 65  |
| <b>3.3.2 Resumen del Análisis Industrial</b> .....  | 73  |
| <b>4. ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL MERCADO</b> .....   | 75  |
| <b>4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....  | 75  |
| <b>4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b> .....   | 83  |
| <b>4.2.1 Fuentes Secundarias</b> .....  | 83  |
| <b>4.2.2 Entrevistas a Expertos</b> .....   | 85  |
| 4.2.2.1 Expertos del Sector de Consultoría .....  | 85  |
| 4.2.2.2 Hallazgos Producto de las Entrevistas a Expertos de la Consultoría .....                      | 85  |
| 4.2.2.3 Expertos del Sector Agrícola.....   | 86  |
| 4.2.2.4 Hallazgos Producto de las Entrevistas a Expertos Agrícolas.....                               | 94  |
| <b>5. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL SERVICIO Y NEGOCIO</b> .....   | 95  |
| <b>5.1 MODELO CANVAS DE OSTERWALDER</b> .....   | 95  |
| <b>6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y GRUPOS DE INTERÉS</b> .....  | 98  |
| <b>6.1 PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....   | 98  |
| <b>6.2 HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....   | 99  |
| <b>6.2.1 Estimación del Tamaño del Mercado</b> .....  | 99  |
| <b>6.2.2 Determinación del Tamaño de la Muestra</b> .....   | 101 |
| <b>6.2.3 Diseño de la Encuesta</b> .....  | 102 |
| <b>6.2.4 Aplicación de la Encuesta</b> .....  | 103 |
| <b>6.2.5 Análisis del Modelo de Encuesta</b> .....  | 103 |
| <b>6.2.6 Análisis de los Resultados de la Encuesta</b> .....  | 103 |
| 6.2.6.8 Sección B: Servicio de Consultoría .....  | 113 |
| 6.2.6.9 Sección C: Enfoque de Sustentabilidad .....   | 125 |
| <b>7. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIO</b> .....                               | 131 |
| <b>7.1 PRUEBA ÁCIDA</b> .....   | 131 |
| <b>7.1.1 Producto</b> .....   | 131 |
| <b>7.1.2 Mercado</b> .....  | 131 |
| <b>7.1.3 Valor</b> .....  | 131 |

|  |            |
|--|------------|
| 7.1.4. Recursos.....   | 131        |
| 7.1.5 Procesos.....  | 132        |
| 7.1.6 Redes Organizacionales.....                              | 132        |
| 7.1.7 Redes Individuales.....                                  | 134        |
| 7.1.8 Posicionamiento.....                                     | 134        |
| 7.1.9 Lógica de Riqueza y/o Bienestar.....                     | 135        |
| 7.1.10 Sustentabilidad.....                                    | 135        |
| <b>7.2 MODELO DE LA CADENA DE VALOR.....</b>                   | <b>136</b> |
| <b>7.3 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES.....</b>                   | <b>137</b> |
| 7.3.1 Finanzas y Contabilidad.....                             | 137        |
| 7.3.2 Mercadeo y Ventas.....                                   | 137        |
| 7.3.3 Redes y Sistemas.....                                    | 137        |
| 7.3.4 Consultores Externos.....                                | 138        |
| 7.3.5 Consultores Internos Capacitados en Sustentabilidad..... | 138        |
| <b>7.4 ESTRATEGIA.....</b>                                     | <b>139</b> |
| 7.4.1 Misión.....  | 139        |
| 7.4.2 Visión.....  | 139        |
| 7.4.3 Valores.....   | 140        |
| 7.4.4 Análisis FODA.....                                       | 141        |
| 7.4.5 Diseño Estratégico.....                                  | 142        |
| <b>8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....</b>                         | <b>143</b> |
| <b>8.1 PLAN DE MERCADEO.....</b>                               | <b>143</b> |
| 8.1.1 Servicio.....  | 143        |
| 8.1.2 Precio.....  | 145        |
| 8.1.3 Plaza.....   | 146        |
| 8.1.3.1 Venta directa.....                                     | 146        |
| 8.1.3.2 Venta por referencias.....                             | 146        |
| 8.1.4 Promoción.....   | 146        |

|   |            |
|---|------------|
| 8.1.4.1 Identidad.....                      | 146        |
| 8.1.4.2 Otros .....                         | 147        |
| 8.1.5 Posicionamiento.....                  | 148        |
| 8.1.6 Implementación .....                  | 148        |
| <b>9. PLAN DEL PROYECTO .....</b>           | <b>150</b> |
| 9.1 ALCANCE DEL PROYECTO.....               | 150        |
| 9.1.1 Exclusiones del Proyecto .....        | 150        |
| 9.2 IDENTIFICACION DE INTERESADOS .....     | 150        |
| 9.2.1 Lista de Interesados .....            | 151        |
| 9.3 ENTREGABLES DEL PROYECTO.....           | 152        |
| 9.3.1 Alcance de los Entregables.....       | 152        |
| 9.4 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO..... | 153        |
| 9.4.1 Actividades del Proyecto.....         | 163        |
| 9.5 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES .....  | 181        |
| 9.5.1 Gestión de los Recursos Humanos ..... | 181        |
| 9.5.2 Gestión de las Adquisiciones.....     | 181        |
| 9.6 CALIDAD, RIESGOS Y COMUNICACIÓN.....    | 188        |
| 9.6.1 Gestión de la Calidad .....           | 188        |
| 9.6.2 Gestión del Riesgo.....               | 188        |
| 9.6.3 Gestión de las Comunicaciones.....    | 193        |
| 9.7 INTEGRACIÓN .....                       | 193        |
| <b>10. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>        | <b>194</b> |
| 10.1 INVERSIÓN INICIAL .....                | 194        |
| 10.2.1 Préstamo Bancario .....              | 197        |
| 10.3 ESTADO FINANCIERO INICIAL.....         | 198        |
| 10.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....           | 199        |
| 10.5 PRESUPUESTO DE EGRESOS .....           | 201        |
| 10.6 ESTADO DE RESULTADOS .....             | 204        |
| 10.7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....            | 205        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>10.8 FLUJO DE CAJA</b> .....                                | 207 |
| <b>10.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b> .....                     | 210 |
| <b>11. CONCLUSIONES</b> .....                                  | 216 |
| <b>12. RECOMENDACIONES</b> .....                               | 217 |
| <b>13. BIBLIOGRAFÍA</b> .....                                  | 218 |
| <b>14. ANEXOS</b> .....  | 220 |
| <b>ANEXO 1. LEY DE CONSULTORÍA</b> .....                       | 220 |
| <b>ANEXO 2. LISTA DE EMPRESAS CONSULTORAS DEL GUAYAS</b> ..... | 226 |
| <b>ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA</b> .....                      | 232 |

## LISTA DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas .....  | 33  |
| Tabla 2. Estado de Pérdidas y Gastos del Sector "Otros Tipos de Consultoría" .....   | 34  |
| Tabla 3. Fuerzas Políticas.....  | 35  |
| Tabla 4. Fuerzas Económicas.....   | 35  |
| Tabla 5. Fuerzas Sociales .....  | 36  |
| Tabla 6. Fuerza Tecnológica .....  | 36  |
| Tabla 7. Fuerza Legal.....   | 36  |
| Tabla 8. Fuerza Ambiental .....  | 37  |
| Tabla 9. Matriz de Tendencias del Sector "Otros Tipos de Consultoría" .....  | 37  |
| Tabla 10. Escenario Social N°1: "El Gobierno Quiere Cambiar el Perfil Productor del País" ...  | 41  |
| Tabla 11. Escenario Social N°2: "El Cuidado Ambiental se Convierte en una Ventaja<br>Competitiva para las Empresas Nacionales" .....             | 42  |
| Tabla 12. Matriz de Probabilidad de Ocurrencia e Impactos .....  | 43  |
| Tabla 13. Perfil de Algunas Empresas del Sector M7490.2.....   | 50  |
| Tabla 14. Caracterización de los Aliados de la Empresa .....   | 63  |
| Tabla 15. Matriz 1, 2,3 .....  | 76  |
| Tabla 16. Tabulación de las entrevistas a los Expertos en Consultoría.....   | 87  |
| Tabla 17. Tabulación de las Entrevistas a los Expertos del Sector Agrícola .....   | 91  |
| Tabla 18. Información Producto de las Entrevistas a Expertos del Sector Agrícola que<br>Configuran la Propuesta de Servicios de la Empresa ..... | 94  |
| Tabla 19. Modelo Canvas de Osterwalder para la Empresa.....  | 97  |
| Tabla 20. Superficie de Labor Agropecuaria .....   | 100 |
| Tabla 21. Tabla del Modelo de la Cadena de Valor .....   | 136 |
| Tabla 22. FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....  | 141 |
| Tabla 23. Matriz de Elección Estratégica.....  | 142 |
| Tabla 24. Costos de los Servicios de los Consultores por Día .....   | 145 |
| Tabla 25. Costo de Paquete de <i>Branding</i> para la Empresa .....  | 147 |
| Tabla 26. Costo de Impresión de la Papelería de la Empresa .....   | 147 |
| Tabla 27. Costo del Plan de Mercadeo de la Empresa .....   | 149 |
| Tabla 28. Adquisiciones del Proyecto.....  | 183 |
| Tabla 29. Riesgos del Proyecto .....   | 190 |
| Tabla 30. Activos Fijos .....  | 194 |
| Tabla 31. Activos Fijos: Equipos de Computación.....   | 195 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 32. Activos Fijos: Muebles de Oficina.....                       | 195 |
| Tabla 33. Activos Fijos: Equipos de Oficina .....                      | 195 |
| Tabla 34. Gastos de Constitución.....                                  | 196 |
| Tabla 35. Tiempo de Recuperación del Capital de Trabajo.....           | 196 |
| Tabla 36. Descomposición del Financiamiento .....                      | 197 |
| Tabla 37. Descripción del Préstamo Bancario .....                      | 197 |
| Tabla 38. Balance.....   | 198 |
| Tabla 39. Presupuesto de Ingresos .....                                | 199 |
| Tabla 40. Presupuesto de Ingresos: Año 1 .....                         | 199 |
| Tabla 41. Flujo de Ingresos: Años 1, 2, 3, 4 y 5.....                  | 200 |
| Tabla 42. Gastos Administrativos .....                                 | 201 |
| Tabla 43. Nómina de la Empresa .....                                   | 202 |
| Tabla 44. Depreciación de Activos .....                                | 203 |
| Tabla 45. Estado de Resultados: Años 1, 2, 3, 4 y 5 .....              | 204 |
| Tabla 46. Variables de Cálculo para el Riesgo de los Accionistas ..... | 206 |
| Tabla 47. Costo de los Accionistas .....                               | 206 |
| Tabla 48. Cálculo del VAN y la TIR .....                               | 207 |
| Tabla 49. Flujo de Caja de la Empresa.....                             | 208 |
| Tabla 50. Flujo de Caja de los Accionistas .....                       | 209 |
| Tabla 51. Escenario Positivo para Ingresos.....                        | 211 |
| Tabla 52. Escenario Negativo para Ingresos .....                       | 212 |
| Tabla 53. Escenario Positivo para Gastos .....                         | 213 |
| Tabla 54. Escenario Negativo para Gastos.....                          | 214 |
| Tabla 55. Comparación de Escenarios .....                              | 215 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Página <i>web</i> de los Premios Latinoamérica Verde.....                   | 20  |
| Figura 2. Portada de la edición <i>Change the World</i> de <i>Fortune</i> .....       | 25  |
| Figura 3. Afiche del III Diálogo con Líderes en Sostenibilidad.....                   | 26  |
| Figura 4. Porcentaje de Consultores por Provincia .....                               | 30  |
| Figura 5. Porcentaje de Consultores por Especialidad .....                            | 31  |
| Figura 6. Logotipos de Algunas Empresas Agrícolas del Guayas .....                    | 47  |
| Figura 7. Afiche del Seminario de Cadenas de Suministros Sostenibles .....            | 58  |
| Figura 8. Aplicación Insights, de la Consultora McKinsey.....                         | 96  |
| Figura 9. Distribución de la Superficie Agropecuaria por Regiones.....                | 99  |
| Figura 10. Distribución de las Compañías por Número.....                              | 100 |
| Figura 11. Cálculo del Tamaño de Muestra .....  | 102 |
| Figura 12. Rol del Ejecutivo Dentro de la Empresa Agrícola.....                       | 104 |
| Figura 13. Cantón de la Provincia del Guayas de Ubicación de la Empresa .....         | 105 |
| Figura 14. Sector Agrícola Productivo de Participación.....                           | 106 |
| Figura 15. Rango de Hectáreas de la Propiedad.....                                    | 107 |
| Figura 16. Tiempo de Funcionamiento de la Empresa.....                                | 108 |
| Figura 17. Número de Empleados en Relación Laboral .....                              | 109 |
| Figura 18. Número de Jornaleros de la Actividad.....                                  | 110 |
| Figura 19. Tipo de Formalización de la Empresa .....                                  | 111 |
| Figura 20. Facturación del Año 2014.....  | 112 |
| Figura 21. Conocimiento sobre Consultoría Agrícola.....                               | 113 |
| Figura 22. Utilización del Servicio de Consultoría .....                              | 114 |
| Figura 23. Servicios de Consultoría Utilizados.....                                   | 115 |
| Figura 24. Frecuencia de Requerimiento de Servicios de Consultoría .....              | 116 |
| Figura 25. Servicios de Consultoría a Requerir en el Futuro .....                     | 117 |
| Figura 26. Inversión Monetaria en Servicios de Consultoría.....                       | 118 |
| Figura 27. Tiempo de Entrega del Producto Final de Consultoría.....                   | 119 |
| Figura 28. Términos de Pago de Consultoría.....                                       | 120 |
| Figura 29. Frecuencia de Requerimiento de Servicios de Consultoría .....              | 121 |
| Figura 30. Lugar en el que Cliente Recibiría al Consultor.....                        | 122 |
| Figura 31. Características Importantes de una Consultora Agrícola.....                | 123 |
| Figura 32. ¿Dónde Prefiere Recibir Información sobre el Servicio de Consultoría?..... | 124 |
| Figura 33. Conocimiento sobre Sustentabilidad del Sector Agrícola.....                | 125 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 34. Nivel de Interés en Temas de Sustentabilidad .....           | 126 |
| Figura 35. Enfoque de Sustentabilidad que Emplearía en su Empresa ..... | 127 |
| Figura 36. Tema de Sustentabilidad Ambiental de Interés .....           | 128 |
| Figura 37. Tema en Sustentabilidad Económica de Interés .....           | 129 |
| Figura 38. Tema de Sustentabilidad Social de Interés .....              | 130 |
| Figura 39. Gráfico de la EDT.....                                       | 154 |
| Figura 40. Cronograma del Proyecto .....                                | 172 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ACCE:** Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador
- BCE:** Banco Central del Ecuador
- BCG:** The Boston Consulting Group
- BID:** Banco Interamericano de Desarrollo
- CAF:** Banco de Desarrollo de América Latina
- CCECH:** Cámara de Comercio Ecuatoriana-China
- CCG:** Cámara de Comercio de Guayaquil
- CEMDES:** Consejo Empresarial para Desarrollo Sostenible del Ecuador
- CIU:** Clasificación Internacional Industrial Uniforme
- COPCI:** Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
- CORPEI:** Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
- EFAS:** Análisis de Factores Externos
- EDT:** Estructura de Desglose de Trabajo
- FIMCBOR:** Facultad de Ingeniería Marítima, Ciencias Biológicas, Oceánicas y Recursos Naturales
- FIMCP:** Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción
- FSC:** Forest Stewardship Council
- GAD:** Gobiernos Autónomos Descentralizados
- GDR:** Grupo de Diálogo Rural
- IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- INIAP:** Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
- ISCAH:** Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de La Habana
- LOSNCP:** Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
- MCE:** Ministerio de Comercio Exterior
- MIT:** Massachusetts Institute of Technology
- MRL:** Ministerio de Relaciones Laborales
- ONU:** Organización de las Naciones Unidas
- ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- OSC:** Organizaciones de la Sociedad Civil

**PEA:** Población Económicamente Activa

**PESTLA:** Análisis de los Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales

**PIB:** Producto Interno Bruto

**PML:** Producción Más Limpia

**PRME:** Principles for Responsible Management Education

**PwC:** PricewaterhouseCoopers

**PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas

**RS:** Responsabilidad Social

**RUC:** Registro Único de Contribuyentes

**SC:** Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores

**SENESCYT:** Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

**SENPLADES:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

**SERCOP:** Servicio Nacional de Contratación Pública

**SETEC:** Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional

**SRI:** Servicio de Rentas Internas

**TDR:** Términos de Referencia

**TIR:** Tasa Interna de Retorno

**UAE:** Universidad Agraria del Ecuador

**UG:** Universidad de Guayaquil

**UNA:** Unidad Nacional de Almacenamiento

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

**VAB:** Valor Agregado Bruto

**VAN:** Valor Actual Neto

**VME:** Valor Monetario Esperado

**WACC:** *Weighted Average Cost of Capital* (Promedio Ponderado de Costo de Capital)

**WTO:** World Trade Organization

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Ecuador, país agrícola, exportador de *commodities* y dependiente de las fluctuaciones de precio del petróleo, se encuentra de cara a procesos de cambio que argumentan como factor clave el conocimiento. Uno de estos procesos es cambio de la matriz productiva, que busca la transición del Ecuador hacia un modelo de país que desarrolla y elabora productos y servicios con mayor valor agregado. Varios sectores productivos se enmarcan en este proyecto de cambio, entre ellos el agrícola, el que se busca que continúe creciendo en consistencia con la política de estado relacionada a la soberanía alimentaria.

Los autores de este proyecto creen que existe una necesidad en dicho sector de soluciones especializadas para apoyar propuestas que hagan frente a los desafíos y coyunturas actuales que impulsan la innovación y emprendimiento, todo en un discurso global que propone el aprovechamiento responsable de la biodiversidad y los recursos renovables por medio de negocios “verdes” que favorecen el desarrollo sostenible, también conocido como sustentabilidad.

Atendiendo esta necesidad, se propone un proyecto de creación de una empresa de consultoría que promueve la sustentabilidad como un factor que captura y crea valor para las empresas agrícolas de la provincia del Guayas, que brindaría servicios de formulación, evaluación y gestión de proyectos en áreas como análisis económico, estudios de mercado, análisis financiero y análisis de riesgos.

Por su actividad económica, la empresa – según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) – pertenecería al sector M7490.2, “Otros Tipos de Consultoría”, el que registra 79 compañías en la provincia del Guayas, muchas dedicadas a ofrecer consultoría en seguridad industrial, gestión ambiental y logística. Este sector busca generar espacios para compartir conocimiento y crear riqueza en común. Como se verá en el análisis industrial, aquí – probablemente a diferencia de otros sectores – coexisten fuerzas de índole colaborativo, accionadas por la confianza y seguridad entre organizaciones. Así, los autores describieron ocho compañías guayaquileñas del sector que con variada experiencia, experticia, habilidades y estructuras organizacionales encuentran un punto en común: la promoción del desarrollo sostenible como un agente

multiplicador de riqueza: PRIDA, Efficācitas, SAMBITO, Consulsua, Coastman Ecuador, Ecoeficiencia, CO<sub>2</sub>mpensa y Ambiente Creativo. En ellas, la empresa identificó una ventana para el aprendizaje colaborativo y dinámico, más que una rivalidad competitiva.

Con el objetivo de enriquecer la perspectiva de los autores sobre el proyecto planteado, se llevó a cabo una investigación de mercado que recogió datos de fuentes secundarias como libros, revistas y páginas *web*; las apreciaciones de seis expertos en consultoría y desarrollo agrícola en lo referente a los sectores en los que éstos actúan y la pertinencia de la propuesta de los autores, y, por último, los resultados de 312 encuestas – muestra de un universo de 1.671 empresas agrícolas de la provincias del Guayas – acerca de cómo entienden estas organizaciones la sustentabilidad y su interés por incorporarla a sus operaciones.

La aplicación de la prueba ácida al modelo de negocio y revelar su cadena de valor fueron fundamentales para diseñar el accionar de la empresa, identificar los recursos necesarios para ponerla en marcha y esbozar el esquema de sustentabilidad de la organización.

Los sectores en los que la empresa va a actuar, el agrícola y de servicios profesionales, han registrado crecimiento en los últimos años. Esto supone un escenario relativamente positivo para la empresa, idea que se sustenta, además, en los análisis social e industrial realizados en este proyecto.

El análisis social reveló que los sistemas de crédito y financiamiento, marco legal y políticas públicas (como el cambio de la matriz productiva), incentivos económicos y convenios comerciales suscritos por Ecuador con sus pares son variables que apuntan al desarrollo del sector agrícola. Esto, sumado al interés por realizar iniciativas “verdes” o por la sustentabilidad desde el ámbito privado, son fuerzas que favorecen el desarrollo de la iniciativa propuesta.

Por su parte, el análisis industrial profundiza en la descripción de un entorno con oportunidades para el emprendimiento colaborativo con miembros de la red social de la organización y la construcción de alianzas con proveedores y comunidades. Las compañías del sector con más tiempo en el mercado ofrecen experiencias, lecciones y

enfoques que la empresa puede tomar como aprendizaje para configurar su propuesta de servicio.

El plan de proyecto recoge la investigación social, industrial y de mercado, el modelamiento de la idea de negocio, la estrategia de mercadeo y el análisis financiero desarrollado a lo largo de este trabajo y lo utiliza como insumo para estructurar el alcance, tiempo y recursos del proyecto: implementar una organización que brinde servicios de consultoría a empresas agrícolas del sector privado en la provincia del Guayas, con enfoque en la sustentabilidad como mecanismo de creación de valor. En esta etapa se consideró como referente las 10 áreas de conocimiento propuestas por la *Guía del PMBOK® (Project Management Body of Knowledge)*, que provee directrices para los procesos y actividades que conforman un proyecto.

La gestión del alcance especificó la finalidad del proyecto paralelamente a las exclusiones del mismo. La gestión de los interesados identificó, en una breve lista, a los actores con poder e interés en el proyecto.

La Subsección de entregables estableció los productos esperados a raíz de la ejecución del proyecto y su alcance. La EDT (estructura de desglose de trabajo), dio cuenta de las tareas o actividades del proyecto (92) que construyen el cronograma. Se estima que éste dure 215 días.

La gestión de recursos humanos precisó los roles, responsabilidades, habilidades y competencias que deberá tener el equipo encargado del proyecto. La gestión de las adquisiciones detalló las compras necesarias para apoyar la implantación de la empresa y la estrategia identificada para ésta.

La gestión de la calidad presenta la lógica requerida para asegurar la satisfacción del cliente y la buena reputación de la empresa. La gestión de riesgos identificó actividades con niveles de riesgo y el impacto económico sobre el proyecto a la vez que propone una serie de respuestas para enfrentarlos.

La gestión de comunicaciones atiende el interés de la empresa por emitir información pertinente y oportuna hacia sus grupos de interés para procurar tomar decisiones con responsabilidad.

La gestión de integración revisa el Producto, Mercado, Valor, Recursos, Procesos, Redes Organizacionales, Redes Individuales, Posicionamiento, Lógica de Riqueza y/o Bienestar y Sustentabilidad de la empresa para actualizar la EDT y el cronograma de actividades del proyecto.

El análisis financiero reveló que el proyecto es rentable. En el mismo se generan ganancias a partir del primer año de operaciones. El valor actual neto (VAN) es de US\$176.943 y la tasa interna de retorno (TIR) es del 52.3%. La inversión inicial es de US\$21.940 y de ello el 41% se financiará mediante un préstamo bancario a 36 meses plazo a una tasa nominal del 16,18%, cancelado con una cuota mensual de US\$773. El tiempo de recuperación de la inversión es de cinco años y se estima un crecimiento anual en los ingresos por el aumento de la demanda de proyectos de consultoría cada dos años.

La empresa consultora generará tres plazas de trabajo para profesionales en Finanzas y Contabilidad, Mercadeo y Ventas y Redes y Sistemas, cuyas actividades darán soporte a los servicios ofertados por la empresa. La dirección de la organización recaerá en los autores, que a la vez fungirán como consultores internos o directores de proyectos. La empresa busca atraer profesionales con un alto interés por la innovación, emprendimiento y desarrollo sostenible.

El análisis y desarrollo de la idea de negocio y el proyecto para implantarla da cuenta de oportunidades para la creación de riqueza, desarrollo profesional y apoyo a iniciativas de sustentabilidad en el sector agrícola en el Ecuador, mientras resaltan la importancia de las sinergias que brindan las alianzas y redes de contacto en la viabilidad de proyectos como éstos.

## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1 CONTEXTO NACIONAL

El país está viviendo transformaciones que apuntan al conocimiento y el talento humano como alternativas para el desarrollo. El cambio de la matriz productiva, una iniciativa impulsada por el actual régimen desde el año 2007, tiene como objetivo “un nuevo orden económico” basado en las capacidades y habilidades de los habitantes. Este nuevo orden se fundamenta en la transición del Ecuador hacia un modelo de país “generador y exportador”, que cree “bienes y servicios con valor agregado” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES; 2013).

Uno de los sectores que el cambio de la matriz productiva contempla es el agropecuario, que en 2014 reflejó un incremento de 0,45% del producto interno bruto (PIB) y 0,08% de variación respecto a 2013, lo que lo convierte en una de las actividades económicas de mayor contribución al valor agregado bruto (VAB) no petrolero, que acrecentó en 1.6% el PIB. Considerando la política de estado que busca la soberanía alimentaria del Ecuador se puede esperar que este sector se mantenga en constante crecimiento.

Basantes (2014) opina que el sector agropecuario demanda “atención prioritaria” y una “profunda reflexión” sobre el futuro de la producción alimenticia. Glas (2014) manifestó la importancia de fortalecer la agroindustria a través de tecnología y conocimiento, innovación, investigación. Esto implica – por ejemplo el caso del cacao, que emplea más de 500 mil personas – que se incorpore conocimiento y tecnología que cree y capture mayor valor, elaborando chocolate y manjares relacionados.

La ejecución de este tipo de proyectos agropecuarios beneficiaría a miles de familias – 2’157.182 de agricultores, 68.8% en la zona rural y 7.1% en la urbana – lo que puede contribuir de forma importante a la mejora de la calidad de vida de los habitantes rurales del Ecuador – 31% de la población económicamente activa (PEA).

En esta línea, Sandoval (2014) contrasta el potencial de estos proyectos con el petróleo en su frase: “la mayor riqueza de este país está en la tierra, y no debajo de ella”; y Espinosa (2014), quien fuera Ministro Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, lo prevé como “una revolución” de la industria.

Complementariamente, ya se evidencian iniciativas especializadas como Biocomercio Andino, esfuerzo impulsado por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) para crear empresas “basadas en el comercio de productos o servicios provenientes de la biodiversidad nativa”. En general, la sociedad ya reconoce y celebra emprendimientos que apuntan al cuidado y protección del ambiente, tal como se nota en la convocatoria internacional – con sede en Guayaquil – Premios Latinoamérica Verde (más en la Subsección 3.3). El Premio al Emprendedor Ecuatoriano Origen +593, se entregado a proyectos innovadores, que propendan al uso de la tecnología y la responsabilidad social (RS) un enfoque de negocios que busca que las operaciones de una empresa impacten positivamente en la sociedad en la que actúa.

**Figura 1. Página web de los Premios Latinoamérica Verde**



#### ¿QUÉ SON LOS PREMIOS LATINOAMÉRICA VERDE?

Son la celebración anual del crecimiento de la conciencia ambiental en Latinoamérica y el punto de encuentro de una comunidad regional comprometida por una misma causa. En Los Premios Latinoamérica Verde se reconocen los 500 mejores proyectos de prácticas ambientales de la región. Por medio de este evento logramos que las personas descubran y celebren que existen muchas formas de conservar al ambiente.

**Fuente:** premioslatinoamericaverde.com (2015)

Los autores de esta propuesta creen que existe una necesidad en el sector agrícola de asesoría especializada que sirva de soporte para que las iniciativas de los actores que buscan ser sustentables tomen forma y aprovechen las oportunidades y coyunturas, principalmente caracterizadas por:

**Políticas públicas:** el cambio de la matriz productiva busca dinamizar la economía a través del “incremento de la productividad y la calidad” y “el aumento y la diversificación de la producción, los mercados y las exportaciones”. Este programa apunta a generar empleo que cree valor sin dejar de lado el cuidado ambiental. En el sector agropecuario el tipo de iniciativas que se alinean a esta visión están representadas por proyectos como:

- a) Runa, una empresa estadounidense-ecuatoriana que produce una infusión de guayusa – una planta endémica de la amazonia nacional – y la comercializa a mercados internacionales. El impacto socioeconómico se traduce en compras de más de US\$250.000 en hojas de guayusa a campesinos, lo que ha mejorado el sustento de más de 3.000 agricultores y viabilizado la siembra de “más de 150.000 árboles al año” (Runa, 2015).
- b) Kiwa, un fabricante de *snacks* “saludables” elaborados con zanahoria blanca, remolacha, yuca, camote, cuya misión está claramente orientada al desarrollo sostenible (Kiwa, 2015).
- c) Pacari, una empresa familiar dedicada a producir chocolate orgánico fino en Ecuador que ha logrado exportar a Europa, Estados Unidos y países de nuestra región. Pacari es reconocida por sus iniciativas sociales y ambientales, entre ellas el trabajo con pequeños agricultores, asistiéndolos para conseguir la mejor materia prima (Pacari, 2015).
- d) Wikiri, interesante negocio quiteño que aprovecha la extraordinaria biodiversidad del país, se enfoca en la cría y exportación de ranas. Una caja que contiene estos animales, de unos 50x70x50 cm, puede costar US\$20.000. Comparando este producto con otros tradicionales producidos por el Ecuador, como el banano y el petróleo, “estas ranas son una pepita de oro (...), la biodiversidad es la verdadera mina del Ecuador” (SoHo, 2013).

**Convenios comerciales:** el Gobierno ha acordado un conjunto de alianzas con otras naciones que fomentan el intercambio tecnológico y comercial como:

- a) “Acuerdo Administrativo entre la Ministra de Inclusión Económica y Social y el Ministerio de Comercio Exterior de la República del Ecuador y el Ministro

Delegado Encargado de la Economía Social y Solidaria y del Consumo de la República de Francia para la Cooperación en el Área de la Economía Solidaria y en Materia de Comercio Justo”, firmado en 2013, cuyo objetivo es “profundizar y desarrollar la colaboración económica en los sectores agropecuario, industrial, manufacturero-artesanal, comercial y servicios con la finalidad de promover el desarrollo de la economía popular y solidaria y del comercio justo” (Ministerio de Comercio Exterior, MCE; 2013).

- b) Comité Técnico Binacional de Facilitación del Comercio, Inversiones y Turismo, un organismo que fomenta la integración comercial y cultural entre el Ecuador y Perú a través de mecanismos para promover las exportaciones en conjunto, el intercambio de información y experiencias sobre turismo, la inversión estratégica, entre otros aspectos (MCE, 2012a).
- c) “Acuerdo Regional de Apertura de Mercados en Favor del Ecuador”, instrumento en vigencia que posibilita la entrada de productos ecuatorianos a Panamá y el intercambio tecnológico y cultural con ese país (MCE, 2012b).

**Incentivos económicos:** el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) de 2010 fomenta las nuevas inversiones en industrias relacionadas al sector agropecuario (producción de alimentos frescos, congelados e industrializados y la actividad agroforestal) por medio de:

- a) Exoneración total del impuesto a la renta durante cinco años “para los sectores que contribuyan al cambio a la matriz energética, a la sustitución estratégica de importaciones, al fomento de las exportaciones, así como para el desarrollo rural de todo el país” (Viteri, 2011a).
- b) La depreciación y amortización que corresponda a la adquisición de maquinarias, equipos y tecnologías destinadas a la implementación de Producción Más Limpia (PML) o la reducción del impacto ambiental de la actividad productiva y la emisión de gases de efecto invernadero, tiene una deducción adicional del 100%; sin embargo, ésta no podrá superar el 5% de los ingresos totales de la empresa (Viteri, 2011b).

- c) Exoneración del impuesto a la renta, exoneración del impuesto a los dividendos de los accionistas que participen en un esquema de alianza público-privada por los primeros diez años, exoneración de impuestos en la salida de divisas para todo tipo de transacciones que se generen en la alianza público-privada, según contempla el proyecto de Ley de Incentivos para Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera, el que deberá ser analizado para su aprobación hasta el 28 de octubre de 2015 (Andes, 2015).

En marzo de 2015 entró en vigencia, a nivel nacional, la aplicación de salvaguardias – medida económica que restringe por un tiempo determinado la importación de un bien (World Trade Organization, WTO; 2015) – a 2.800 productos, como la harina de maíz, azúcar de caña, bombones, caramelos, confites; grasa y aceite de cacao, cacao en polvo; jarabe de glucosa, por mencionar algunos (*EL UNIVERSO*, 2015).

Esto establece, para algunos expertos, un escenario positivo para la industria ecuatoriana: “lo que se produce en el país desde hace mucho tiempo está en capacidad de competir con productos extranjeros. Es la oportunidad de probar un producto nacional. (...) Hay que impulsar la calidad de la industria local”, refiere Mónica Malo, directora de Mucho Mejor Ecuador, una organización que promueve la compra y producción nacional (*Vistazo*, 2015).

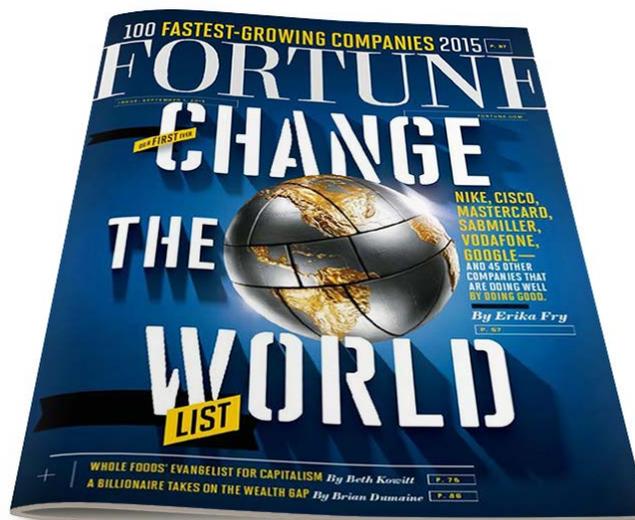
**Crédito y financiamiento:** cualquier actividad productiva necesita de crédito y financiamiento para ponerse en marcha. El sector agrícola goza de recibir importantes cantidades económicas para su acción, según refiere la revista *El Agro*: “la inyección de recursos frescos al sector agropecuario se convierte en el mejor aliado para su reactivación. Primero, porque es sinónimo de confianza, ya que es considerada como una actividad que genera ingresos y empleo; y además permite incrementar la producción con bajos costos, pues así los agricultores ya no deben acudir a los financiamientos ilegales (“chulqueros”). En 2013, el sistema financiero desembolsó 1.506 millones de dólares para financiar los cultivos de banano, café, cacao, cereales, flores, y otros (...). Esos fondos representaron un 17% más de lo que se entregó en 2012 (...). El Banco Central del Ecuador (BCE) reveló que en 2013, el sistema financiero desembolsó 16.287 millones de dólares en créditos a todos los sectores productivos del

país. Para los cultivos agrícolas y actividades de pesca y acuicultura fueron distribuidos el 9,2% del monto total” (2013).

**Tendencias hacia la sustentabilidad y RS:** los autores consideran que en los últimos años tanto empresas como ciudadanos se han inclinado por acciones que buscan la sustentabilidad, entendida como el “principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo” que busca alcanzar el progreso económico y social y al mismo tiempo “proteger el ambiente” (Organización de las Naciones Unidas, ONU; 2015), haciendo un “aprovechamiento del potencial de los recursos naturales y humanos sin afectar su disponibilidad y calidad, buscando como fin último el bienestar de las generaciones presentes y futuras” (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2015).

Los medios de comunicación nacionales promueven la sustentabilidad desde sus plataformas. *Vistazo*, tradicional revista nacional, presenta cada marzo su Edición Verde, enfocada al cuidado ambiental. *AméricaEconomía*, edición Ecuador, edita el Especial de Sustentabilidad y RS en agosto. *Factor Sostenible* circula para los suscriptores del diario *Expreso*. Desde 2014 se publica en el país la versión nacional del anuario *Corresponsables*, una iniciativa española que recoge las mejores prácticas y casos de RS y sustentabilidad de algunas de las naciones de la región. EcoHuellas ([youtube.com/user/ecohuellastv](https://www.youtube.com/user/ecohuellastv)) produce contenido socioambiental en formato impreso y multimedia. La Cervecería Nacional lanzó en octubre de 2015 el Premio CN al Periodismo en Sostenibilidad, un impulso y reconocimiento a reportajes televisivos, radiales, digitales o escritos sobre desarrollo social y económico, cuidado de los recursos hídricos y el ambiente, energía y manejo de residuos y uso responsable de la tierra para elevar su productividad.

Por su parte, la revista estadounidense *Fortune*, especializada en negocios, publicó en septiembre de 2015 la primera edición del *dossier* Change the World, enfocado en destacar a las empresas, a nivel global, que hacen frente a los desafíos sociales como parte de su estrategia de negocios (Ej. SABMiller, Unilever, Nike, Cemex).

Figura 2. Portada de la edición Change the World de *Fortune*

**Fuente:** fortune.com/change-the-world/ (2015)

En Ecuador “se evidencia un creciente interés de las empresas por medir el consumo de energía (68%) y agua (70%)”. “Algo más” del 70% de las empresas “grandes” ejecutan políticas ambientales, como sistemas de gestión, mitigación de impactos y adaptación al cambio climático (IDE Business School, 2012). En otro estudio, el 84% de las empresas consultadas manifestaron que la RS y la sustentabilidad tienen alta importancia en la gestión y futuro de sus negocios (*EKOS Negocios*, 2012).

Cada vez más son las organizaciones nacionales que elaboran memorias de sostenibilidad, documento creado con el fin de exponer información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de la empresa (Ecointeligencia, 2013); como ejemplos nacionales, es posible mencionar a Almacenes Tía, Cervecería Nacional, PRONACA, Agripac, Banco del Pacífico, entre otras. En el caso de Almacenes Tía, la misión de su memoria de sostenibilidad es clara: propone mejorar “todas las fases de la cadena de valor de sus productos; es decir, del cuidado en el diseño y manufactura, embalaje, transporte y consumo de los productos, trato a los trabajadores, a los clientes, a proveedores y desarrollo de la comunidad” (Almacenes Tía, 2015).

Hablar de sustentabilidad ha cobrado importancia en nuestro país: el sector público, empresas y sociedad civil discuten sobre el tema desde diferentes espacios, como la

Jornada de Sostenibilidad Empresarial 360° (agosto 2015), “dirigida a empresarios de pequeñas y medianas empresas con la finalidad de compartir *know how* en sostenibilidad, desde la detección de riesgos hasta la medición de resultados” y el III Diálogo de Líderes en Sostenibilidad, organizado por el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CEMDES) en octubre de del año pasado.

Figura 3. Afiche del III Diálogo con Líderes en Sostenibilidad



Fuente: blog.cemdes.org (2015)

Desde la capital, la Semana de la Sostenibilidad: Hacia un Quito Responsable, también realizada en octubre, es una iniciativa del Municipio de dicha ciudad para “descubrir”, “aprender” y “concienciar” sobre responsabilidad social, comercio justo, consumo responsable de agua, buenas prácticas para mitigar el cambio climático, movilidad urbana; “fortalecer el compromiso de la ciudadanía con los derechos de los adultos mayores, mujeres y personas con discapacidad”, entre otros objetivos.

Por su parte, el 38,32% de los hogares ecuatorianos clasificaron los residuos generados por las familias (“desde el año 2010 al 2014, la clasificación de los residuos orgánicos

aumentó en 7,61 puntos”). Del total de los hogares, el 22,77% clasificaron residuos orgánicos; el 89,44% utilizaron focos ahorradores (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC; 2014).

## 2.2 PROPUESTA DEL PROYECTO

Hay tres perspectivas desde las que se puede ver a la sustentabilidad: económica, social y ambiental. Estas dimensiones también son conocidas como “triple cuenta de resultados” (en inglés *Triple Bottom Line*), es decir: viabilidad económica (rentabilidad corporativa y crecimiento), responsabilidad social (ante empleados, clientes y comunidades) y responsabilidad ambiental (cuidado de la biodiversidad, suelos, aguas y bosques) (Elkington, 1994). Este proyecto busca implementar una empresa de consultoría que impulse el aprovechamiento responsable de la biodiversidad y los recursos renovables, los negocios “verdes” (*Semana Sostenible*, 2010), la mejora de la calidad y productividad de los cultivos en un marco que favorezca el desarrollo sostenible.

El aprendizaje colaborativo, crear sinergias y emprender negocios con impacto social son realidades ajenas a Ecuador, donde la modalidad de trabajo cooperativo (comúnmente conocido como *coworking*) está ganando espacio. Esto denota el deseo de muchos jóvenes de iniciar negocios, aprender en el proceso y generar una comunidad. Con éxito operan en Quito los sitios Buen Trip e IMPAQTO; en Guayaquil funcionan Invernadero e INNOBIS, éste último con el apoyo de la empresaria guayaquileña Isabel Noboa.

El conocimiento es un bien ilimitado, no se agota. Es inmune a las crisis económicas y la inestabilidad política. Las empresas de inteligencia y consultoría basan su propuesta, justamente, en la generación de conocimiento e información. Czerniawska y Toppin (2008) afirman que un consultor crea soluciones; es contratado para cambiar el *statu quo*, no mantenerlo. Estos mismos autores no temen afirmar que “muchas de las cosas que las empresas llevan a cabo, no podrían hacerlas sin los consultores”, aunque advierten que éste debe ser “bueno en su trabajo” y los clientes utilizar sus servicios en “forma seria”:

- Una organización se beneficia si la estudia y desafía una persona objetiva (y por lo tanto, externa). Tener a alguien que haga las preguntas principales sobre qué están haciendo y por qué, puede ser muy valioso.

- Los consultores ofrecen a sus clientes “economías de conocimiento”; si son utilizados en forma inteligente, representan para éstos un gasto menor en tiempo y dinero, ya sea: a. contratando a personas con las destrezas adecuadas, o b. capacitando al personal existente para realizar una tarea especializada. Las empresas consultoras, al repartir dichos costos entre los clientes, pueden reclutar, desarrollar y disponer de expertos a corto plazo.
- Los consultores brindan energía e ímpetu a proyectos donde los clientes ya no pueden hacerlo. Pueden brindar lo imprescindible, la hoja de ruta y los recursos para ayudar a las organizaciones.

En un escenario de creación de riqueza y valor agregado, las empresas de consultoría tienen una buena oportunidad de generar innovación a través del diseño de emprendimientos que persistan en el tiempo e involucren a los consumidores, empresas, organizaciones e instituciones financieras. En este proceso, los clientes y consultores aprenden de cada uno y juntos “pueden hacer más que en forma independiente” (Czerniawska, Toppin; 2008a).

Este proyecto, considerando la residencia de los autores, tiene el objetivo de crear una organización basada en la ciudad de Guayaquil, y que desde esa sede sea capaz de brindar consultoría en la formulación, evaluación y gestión de proyectos, incluyendo el análisis económico, estudios de mercado, análisis financiero, análisis de riesgos a empresas del sector agrícola asentadas en la provincia del Guayas.

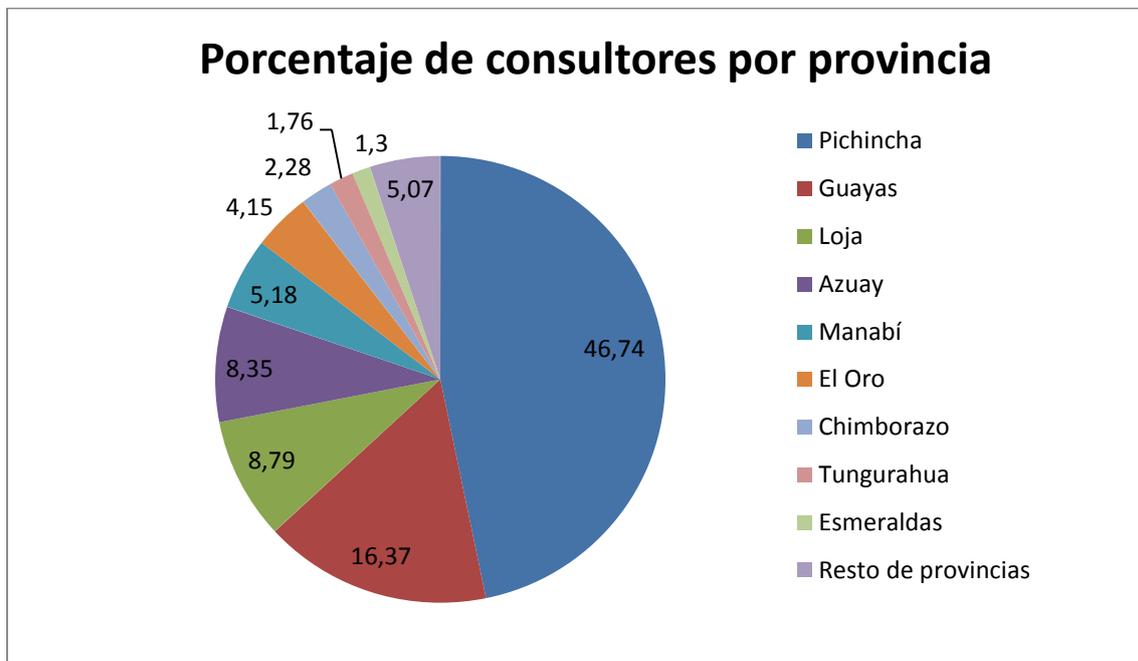
## 2.3 JUSTIFICACIÓN

Según un informe publicado por la revista especializada *Consultoría* (2006), editada por la extinta Secretaría Técnica del Comité de Consultoría, desde febrero de 1999 hasta diciembre de 2006, 8.200 profesionales se registraron como consultores en esta institución nacional. De esta cantidad, casi la mitad se concentra en Pichincha (46,74%), seguido de Guayas (16,37%), Loja (8,79%), Azuay (8,35%), Manabí (5,18%), El Oro (4,15%), Chimborazo (2,28%), Tungurahua (1,76%) y Esmeraldas (1,30%).

El resto de provincias totalizan un porcentaje de 5,07%, distribuido de la siguiente forma: Imbabura (0,88%), Cañar (0,63%), Morona Santiago (0,54%), Pastaza (0,51%), Cotopaxi (0,44%), Zamora Chinchipe (0,43%), Carchi (0,40%), Los Ríos (0,35%),

Bolívar (0,35%), Sucumbíos (0,22%), Napo (0,20%), Orellana (0,07%) y Galápagos (0,05%). Este estudio no contempla datos de las provincias de Santa Elena y Santo Domingo de los Tsáchilas, fundadas en noviembre de 2007, posteriormente a su publicación.

Figura 4. Porcentaje de Consultores por Provincia

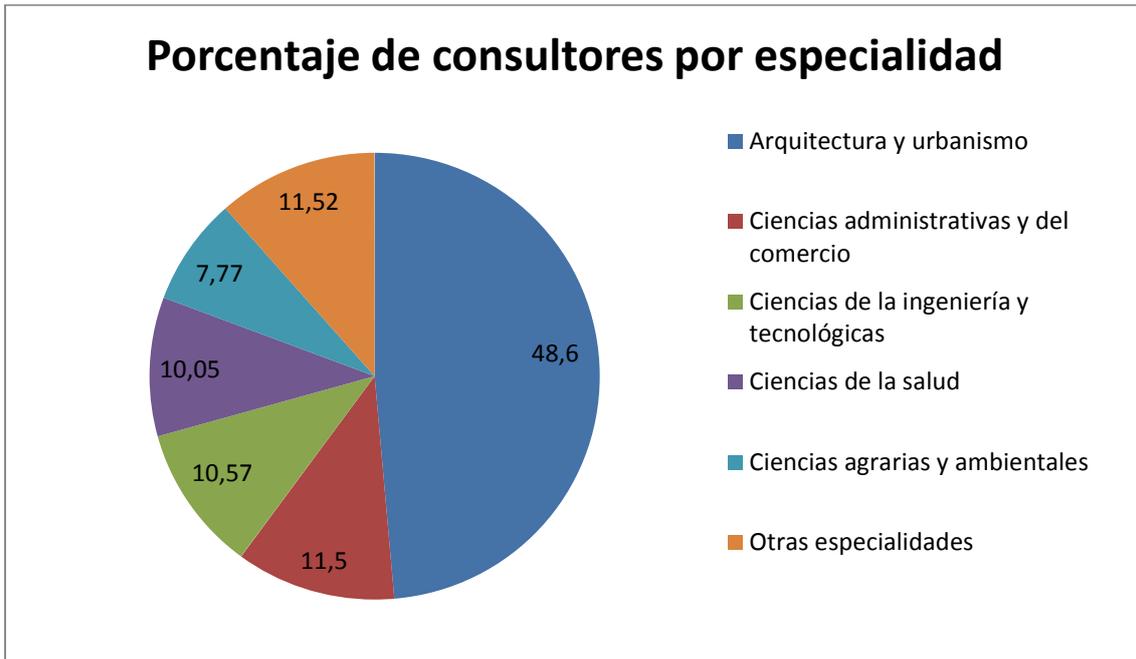


**Fuente:** Consultoría (2006)

Sin distinción geográfica, el mismo informe apunta que el sector de arquitectura y urbanismo agrupa el mayor número de consultores, 3.985 (48,60%). Las otras áreas en las que se especializan son las ciencias administrativas y del comercio (11,50%), ciencias de la ingeniería y tecnológicas (10,57%), ciencias de la salud (10,05%) y ciencias agrarias y ambientales (7,77%).

En un 11,52% se aglomeran siete especialidades con menor número de consultores: ciencias físicas y naturales (3,98%), ciencias jurídicas (2,51%), ciencias sociales y humanidades (2,22%), tecnologías de la información y de las comunicaciones (1,37%), ciencias de la educación (0,89%), ciencias y tecnologías de la comunicación social (0,40%) y artes (0,15%).

Figura 5. Porcentaje de Consultores por Especialidad



**Fuente:** Consultoría (2006)

*The Business Year* (2014), indica que los servicios de consultoría han sido “parte esencial para la internacionalización y el crecimiento económico sostenido del Ecuador”. Que el país haya adoptado al dólar estadounidense como su moneda, eliminó la fluctuación cambiaria, lo que cambió la forma de llevar a cabo los negocios. Este escenario incrementó la demanda de los servicios de empresas de consultoría; por ejemplo, BDO Ecuador. Su presidente, Rolf Stern, comenta que “en 1973, éramos una sola persona; ahora tenemos 150 (...) Nuestra clientela se ha diversificado y expandido”. Cada vez son más las empresas públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG), bancos, entre otros, que solicitan los servicios que una consultora puede ofertar.

Por otra parte, según un estudio efectuado por la consultora Deloitte (2015), en el Ecuador “cada vez son más las empresas que van sumándose al reto de ser sostenibles”. La investigación agrega que la sustentabilidad y la RS son “buenas prácticas” que deben dejar de ser exclusivas de las multinacionales, pues en ellas las pequeñas y medianas empresas pueden encontrar un “pilar estratégico para su crecimiento y rentabilidad”.

Los autores ven en la oferta de consultoría con enfoque en sustentabilidad una oportunidad de desarrollarse profesional y económicamente, entendiéndola como un

mecanismo de creación de valor hacia la prosperidad. De ahí que está lejos de ser una moda o un efímero movimiento civil: es una corriente empresarial que ha tomado fuerza en los últimos años a nivel nacional y global.

## **2.4 OBJETIVOS**

### **2.4.1. Objetivo General**

El objetivo general del documento es la creación de una empresa de consultoría especializada en desarrollo sostenible que oriente a las compañías del sector agrícola de la provincia del Guayas a reconocer en ese enfoque un agente multiplicador de riqueza.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos son la base del propósito de este documento. En breve, con la creación de la empresa se espera:

1. Crear propuestas de consultoría innovadoras y disruptivas
2. Posicionar a la consultoría en desarrollo sostenible como un servicio clave para el crecimiento de las empresas agrícolas de la provincia del Guayas
3. Plantear a la consultoría en desarrollo sostenible como una herramienta de apoyo para los tomadores de decisiones y formuladores de políticas públicas
4. Generar un permanente debate sobre el rol de la sustentabilidad en los negocios agrícolas

### 3. ANÁLISIS SOCIAL E INDUSTRIAL

#### 3.1 CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Según la CIIU, un instrumento desarrollado por la ONU para clasificar y codificar las actividades productivas, el negocio al que se dedicará la empresa de consultoría se esquematiza de la siguiente forma:

**Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas**

|                |  |
|----------------|--|
| <b>M</b>       | Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas              |
| <b>M749</b>    | Otras Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas N.C.P. |
| <b>M7490.2</b> | Otros Tipos de Consultoría                                     |

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2012)

Como se mencionó en el capítulo previo, la empresa ofertará consultoría en la formulación, evaluación y gestión de proyectos con una orientación de sustentabilidad, dirigidos al sector agrícola; de ahí que el servicio ha sido enmarcado en “Otros Tipos de Consultoría”.

Para complementar la investigación, se buscó información sobre el estado de pérdidas y gastos del sector analizado en el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SC). La información más reciente es del año 2012 y se expone en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Estado de Pérdidas y Gastos del Sector "Otros Tipos de Consultoría"**

| P & G del Sector (Año 2012) (En Millones de Dólares) | \$ Nivel: M749 | Margen en: M749 |
|--|----------------|-----------------|
| + Ingresos Operacionales                             | \$ 78          |                 |
| - Costo de Ventas                                    | \$ 11          | 14,7%           |
| = Utilidad Bruta                                     | \$ 66          | 85,3%           |
| - Gastos Adm.y de Ventas                             | \$ 59          | 76,3%           |
| = Utilidad Operacional                               | \$ 7           | 9,0%            |
| - Ingresos No Operacionales                          | \$ 0           |                 |
| - Gastos No Operacional                              | \$ 1           |                 |
| - Gastos Financieros                                 | \$ 0           | 0,5%            |
| = Utilidad antes de Impuestos                        | \$ 5           | 6,9%            |
| - Impuesto a la Renta                                | \$ 1           |                 |
| - 15% Particip. Trabajadores                         | \$ 1           |                 |
| = Utilidad Neta                                      | \$ 3           | 4,1%            |

**Fuente:** SC (2012)

### 3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

Una vez que se ha determinado que tipo de actividad productiva realizará la empresa, es necesario hacer una investigación del entorno y los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales (PESTLA) que podrían incidir en la creación y desarrollo del negocio. La herramienta es útil para entender el ambiente, muchas veces cambiante, en el que las organizaciones actúan.

### 3.2.1 Identificación de Fuerzas Generales

**Tabla 3. Fuerzas Políticas**

| Fuerza General                             | Variable Predeterminada  | Descripción de la Tendencia   | Alcance | Etiqueta de la tendencia  | Fuente   |
|--|--|---|---------|---|--|
| Cambio de la Matriz Productiva del Ecuador | Industrias y sectores productivos (alimentos frescos y procesados, energías renovables, productos forestales de madera, servicios ambientales, entre otros) priorizados por ser considerados como estratégicos para el proceso de cambio de la matriz productiva | "Agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables" | Ecuador | Políticas Públicas que Promueven la Producción con Valor Agregado | <a href="http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf">www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf</a> |
|  |  |   |         |   | <b>Confiability</b>  |
|  |  |   |         |   | Alta   |

Elaboración: Autores

**Tabla 4. Fuerzas Económicas**

| Fuerza General  | Variable Predeterminada  | Descripción de la Tendencia  | Alcance | Etiqueta de la tendencia                                   | Fuente   |
|---|--|--|---------|--|--|
| Financiamiento para Proyectos con Orientación Ambiental   | Número de créditos privados otorgados para proyectos un componente ambiental (energía renovable, turismo ecológico, alimentos orgánicos, entre otros)  | Las actividades que buscan la sostenibilidad ambiental son atractivas para las instituciones financieras privadas y públicas   | Ecuador | Créditos y Financiamiento para Proyectos Ambientales       | <a href="http://www.bancoprocredit.com.ec/about-us/15-espanol">www.bancoprocredit.com.ec/about-us/15-espanol</a>   |
|   |  |  |         |  | <b>Confiability</b>  |
|   |  |  |         |  | Alta   |
| Financiamiento para Actividades Productivas del Sector Agrícola   | Monto gubernamental para financiar cultivos de banano, café, cacao, cereales, flores e infraestructura agrícola  | Los productos financieros y líneas de crédito para fomentar la agricultura son variados y accesibles   | Ecuador | Créditos y Financiamiento para Actividades Agrícolas       | <a href="http://www.revistaelagro.com/2014/05/02/creditos-se-siembran-en-el-sector-agropecuario/">www.revistaelagro.com/2014/05/02/creditos-se-siembran-en-el-sector-agropecuario/</a> |
|   |  |  |         |  | <b>Confiability</b>  |
|   |  |  |         |  | Alta   |
| Convenios Comerciales Firmados por Ecuador que Buscan Dinamizar los Sectores Productivos                    | Número de convenios, acuerdos, tratados firmados por el Ecuador y su contraparte con el objeto de establecer relaciones de cooperación, e intercambio económico, social, cultural, tecnológico | Los convenios comerciales y otros instrumentos de política económica firmados por el Ecuador y países aliados abren ventanas de oportunidad para la sustentabilidad y productividad de las actividades agrícolas   | Ecuador | Convenios Comerciales Firmados para el Desarrollo del Agro | <a href="http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/">www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/</a>   |
|   |  |  |         |  | <b>Confiability</b>  |
|   |  |  |         |  | Alta   |
| Incentivos Económicos y Tributarios para Sectores que Contribuyan al Cambio de la Matriz Productiva (COPCI) | Millones de dólares ahorrados a las organizaciones por concepto de impuestos   | Exoneración total del impuesto a la renta durante cinco años "para los sectores que contribuyan al cambio a la matriz energética, a la sustitución estratégica de importaciones, al fomento de las exportaciones, así como para el desarrollo rural de todo el país" | Ecuador | Incentivos Económicos y Tributarios (COPCI)                | <a href="http://www.estudiojuridicoviteri.com/pt_02.html">www.estudiojuridicoviteri.com/pt_02.html</a>   |
|   |  |  |         |  | <b>Confiability</b>  |
|   |  |  |         |  | Alta   |

Elaboración: Autores

**Tabla 5. Fuerzas Sociales**

| Fuerza General   | Variable Predeterminada  | Descripción de la Tendencia  | Alcance | Etiqueta de la tendencia  | Fuente   |
|--|--|--|---------|---|--|
| Creciente Integración de la Sustentabilidad y RS al Core de Negocios de las Empresas | La sustentabilidad y la RS son "compatibles con el rendimiento económico y financiero" | Las empresas, grandes y pequeñas y medianas (PYMES), encuentran una "licencia" para operar y un <i>plus</i> para su negocio manteniendo su compromiso con la sociedad en la que operan | Ecuador | Tendencia Empresarial que Integra la Sustentabilidad y RS a las Operaciones | <a href="http://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/estudio-Responsabilidad-social-corporativa-2015.html">www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/estudio-Responsabilidad-social-corporativa-2015.html</a>   |
|  |  |  |         |   | <b>Confiability</b>  |
|  |  |  |         |   | Alta   |
| Incremento de la Conciencia Ambiental Pública  | Porcentaje de hogares que clasificaron sus residuos (papel, plástico, vidrio)          | El cuidado del ambiente está integrado en amplios sectores de la población. Se llevan a cabo diferentes acciones desde los hogares   | Ecuador | Tendencia Pública por Acciones para el Cuidado del Ambiente                 | <a href="http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Documento_tecnico_Modulo_Ambiental_Hogares_2_014.pdf">www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Documento_tecnico_Modulo_Ambiental_Hogares_2_014.pdf</a> |
|  |  |  |         |   | <b>Confiability</b>  |
|  |  |  |         |   | Alta   |

**Elaboración:** Autores

**Tabla 6. Fuerza Tecnológica**

| Fuerza General   | Variable Predeterminada   | Descripción de la Tendencia   | Alcance | Etiqueta de la tendencia                                   | Fuente   |
|--|---|---|---------|--|--|
| Interés Empresarial por Métodos y Prácticas de Tecnología para PML y eficiente | Recursos públicos y esfuerzos del Gobierno para promover la PML y ecoeficiencia | Las empresas priorizan su desempeño ambiental llevando a cabo procesos de PML, uso eficiente de recursos naturales y minimización y aprovechamiento de los desechos que generan | Ecuador | Incentivos Económicos para Procesos de PML y Ecoeficiencia | <a href="http://www.industrias.gob.ec/centro-de-eficiencia-de-recursos-y-produccion-mas-limpia/">www.industrias.gob.ec/centro-de-eficiencia-de-recursos-y-produccion-mas-limpia/</a> |
|  |   |   |         |  | <b>Confiability</b>  |
|  |   |   |         |  | Alta   |

**Elaboración:** Autores

**Tabla 7. Fuerza Legal**

| Fuerza General                  | Variable Predeterminada  | Descripción de la Tendencia   | Alcance | Etiqueta de la tendencia                              | Fuente   |
|---------------------------------|--|---|---------|---|--|
| Constitución del Ecuador (2008) | Normativas y leyes en materia ambiental, económica, de salud, vivienda; medios de producción orientados a la sustentabilidad | La Constitución del Ecuador, en vigencia desde 2008, potencia la sustentabilidad económica, social y ambiental en la sociedad en la que es aplicada | Ecuador | Marco Legal para un Intercambio Económico Sustentable | <a href="http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion-de-bolsillo.pdf">www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion-de-bolsillo.pdf</a> |
|                                 |  |   |         |   | <b>Confiability</b>  |
|                                 |  |   |         |   | Alta   |

**Elaboración:** Autores

**Tabla 8. Fuerza Ambiental**

| Fuerza General  | Variable Predeterminada   | Descripción de la Tendencia   | Alcance | Etiqueta de la tendencia                               | Fuente   |
|---|---|---|---------|--|--|
| Promoción y Adopción de Metodologías para Cuantificar los Impactos Ambientales de las Actividades Productivas | Instrumentos para el cálculo de los impactos sobre el ambiente de uso extendido | El Gobierno promueve el uso de metodologías para conocer los impactos ambientales que causan las actividades productivas con el afán de minimizar los riesgos (Ej. huella de carbono, huella hídrica) | Ecuador | Metodologías para Cuantificar los Impactos Ambientales | <a href="http://www.ambiente.gob.ec/identificacion-calculo-y-mitigacion-de-la-huella-ecologica-del-sector-publico-y-productivo-del-ecuador/">www.ambiente.gob.ec/identificacion-calculo-y-mitigacion-de-la-huella-ecologica-del-sector-publico-y-productivo-del-ecuador/</a> |
|   |   |   |         |  | <b>Confiability</b>  |
|   |   |   |         |  | Alta   |

Elaboración: Autores

### 3.2.2 Resumen de Fuerzas Generales

**Tabla 9. Matriz de Tendencias del Sector "Otros Tipos de Consultoría"**

| Sector:   | M7490.2 - Otros Tipos de Consultoría |  |                |  |               |  | Año:          | 2015  |               |  |               |
|---|--------------------------------------|--|----------------|--|---------------|--|---------------|---|---------------|--|---------------|
| Político  | Económico                            |  | Social         |  | Tecnológico   |  | Legal         |   | Ambiental     |  |               |
| P01 - Políticas Públicas que Promueven la Producción con Valor Agregado | 4 - De Riesgo                        | E01 - Créditos y Financiamiento para Proyectos Ambientales                       | 4 - De Riesgo  | S01 - Tendencia Empresarial que Integra la Sustentabilidad y RSE a las Operaciones | 4 - De Riesgo | T01 - Incentivos Económicos para Procesos de PML y Ecoeficiencia | 4 - De Riesgo | L01 - Marco Legal para un Intercambio Económico Sustentable | 4 - De Riesgo | A01 - Metodologías para Cuantificar los Impactos Ambientales | 4 - De Riesgo |
|   |                                      | E02 - Créditos y Financiamiento para Actividades Agrícolas                       | 3 - Moderadora | S02 - Tendencia Pública por Acciones para el Cuidado del Ambiente                  | 2 - Autónoma  |  |               |   |               |  |               |
|   |                                      | E03 - Convenios Comerciales Firmados para el Desarrollo del Agro                 | 4 - De Riesgo  |  |               |  |               |   |               |  |               |
|   |                                      | E04 - Incentivos Económicos y Tributarios para el Cambio de la Matriz Productiva | 4 - De Riesgo  |  |               |  |               |   |               |  |               |

Elaboración: Autores

El ejercicio anterior descubrió que varias fuerzas coexisten dentro del sector en el que la empresa actúa. En el entorno político se destaca el cambio de la matriz productiva (P01), un gran proyecto de política pública orientado a descubrir las potencialidades del Ecuador como productor de bienes con valor agregado, pero con un gran desafío: los límites y ciclos de la naturaleza. Este cambio planifica acciones en varias industrias, como la tecnológica, turística, forestal, de energías renovables, petroquímica, entre otras.

En el ámbito económico, los créditos y sistemas de financiamiento juegan un papel clave en el impulso de proyectos para la protección del ambiente (E01), la dinamización del

sector agrícola, al que en 2013 se destinaron 1.506 millones de dólares para financiar cultivos, 17% más que lo entregado en 2012 (E02). De igual manera, los distintos convenios comerciales firmados por el Ecuador y sus pares (países de la región, Asia y Europa) ofrecen un marco para el desarrollo del sector agrícola (E03). El mencionado cambio de la matriz productiva recibe apoyo estatal expresado en incentivos económicos y tributarios como exoneraciones de impuestos para actividades de sectores priorizados (E04).

En la esfera social se manifiestan intereses similares desde diferentes actores: las empresas apuestan por la sustentabilidad y RS (S01), de la misma forma que la sociedad poco a poco aumenta su interés por acciones para el cuidado del ambiente (S02). Como se leyó en secciones anteriores, estudios demuestran que las empresas han buscado reducir su consumo de agua y materiales, mientras más son los hogares ecuatorianos que reciclan.

Las empresas que se decantan por la aplicación de tecnología para PML, ecoeficiencia y ciclo cerrado (comúnmente conocidas como “de la cuna a la cuna”, llamadas así por el revolucionario libro *Cradle to Cradle*, de 2001), gozan de la depreciación y amortización que corresponda a la adquisición de maquinarias y equipos para los métodos arriba mencionados (T01). Las acciones para la reducción del impacto ambiental de la actividad productiva y la emisión de gases de efecto invernadero, tiene una deducción adicional del 100%; sin embargo, ésta no podrá superar el 5% de los ingresos totales de la empresa. La adopción de estas tecnologías por parte de las organizaciones genera más empleo “casa adentro”, y las vuelven más competitivas.

Es favorable para la empresa que exista un marco legal que promueva la sustentabilidad en las actividades productivas, entendida desde la óptica social, económica y ambiental. La Constitución del Ecuador (2008), en sus capítulos y artículos, promueve la justicia social, el respeto a la naturaleza, la inclusión social; celebra la cultura y saberes ancestrales y propende a un sistema económico que sea sostenible en el tiempo y espacio (L01).

Las metodologías para cuantificar los impactos ambientales (A01) como la huella de carbono o la hídrica son estrategias hacia la sostenibilidad que están en boga dado su uso por organizaciones privadas y públicas. También han sido adaptadas como herramientas

personales, como las que el Ministerio de Ambiente (MAE) pone a disponibilidad en su página *web*.

### **3.2.3 Escenarios Sociales**

Una vez que se han identificado las distintas fuerzas que actúan en el entorno de la empresa, pueden deducirse posibles escenarios, precisamente producto de la interacción de aquellas fuerzas. En estos escenarios se narra lo que podría ocurrir en el plano socioeconómico en el Ecuador en un horizonte de tiempo de al menos tres años, siendo el punto de inicio el año 2015.

En las próximas páginas se presentan las tablas que describen aquellos posibles escenarios y sus implicaciones en el proyecto de negocio.

**Tabla 10. Escenario Social N°1: "El Gobierno Quiere Cambiar el Perfil Productor del País"**

| Variables Críticas (fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)   |  |                            |                           |                                   |                        |                                |
|---|--|----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| P01   | Políticas Públicas que Promueven la Producción con Valor Agregado                      |                            |                           |                                   |                        |                                |
| E02   | Créditos y Financiamiento para Actividades Agrícolas                                   |                            |                           |                                   |                        |                                |
| Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)   |  |                            | Actores y sus Roles       |                                   |                        |                                |
| <p><i>El Gobierno de Rafael Correa tiene en el cambio de la matriz productiva una de sus banderas de lucha. Durante los próximos años, el Estado seguirá impulsando la producción de bienes y servicios con valor agregado y diferenciado que alejen al país de depender del rubro de exportación de petróleo, un producto cuyo precio se ha desmoronado a lo largo de 2015. Dentro de esta visión se enmarca el impulso al sector agrícola y la priorización de la producción de alimentos frescos y procesados, biotecnología, servicios ambientales, entre otros.</i></p> <p><i>La educación superior es vista como uno de los pilares para el cambio. La orientación de algunas de las escuelas creadas por el Gobierno – como la Universidad Regional Amazónica IKIAM y Yachay – es formar profesionales que desplieguen sus conocimientos y aptitudes para alcanzar dicho objetivo.</i></p> |  |                            | 1                         | Sociedad ecuatoriana              | Sancionados            |                                |
|   |  |                            | 2                         | Presidente del Ecuador            | Sancionadores          |                                |
|   |  |                            | 3                         | Banca Internacional               | Líderes                |                                |
|   |  |                            | 4                         | Cámaras Productivas y de Comercio | Seguidores             |                                |
|   |  |                            | 5                         | Pequeñas Empresas                 | Ganadores              |                                |
|   |  |                            | 6                         | Empleados Públicos                | Seguidores             |                                |
|   |  |                            | 7                         | Asamblea                          | Sancionadores          |                                |
|   |  |                            | 8                         | Grandes Empresas                  | Ganadores              |                                |
| Implicaciones para el Sector  |  | Probabilidad de Ocurrencia | Nivel del Posible Impacto |                                   | Opportunidad / Amenaza | Prioridad en el Entorno Social |
| ES01-01   | Creación de instituciones y productos financieros para impulsar nuevos emprendimientos | Alto                       | Alto                      |                                   | O                      | 4                              |
| ES01-02   | Transformación del país a una economía basada en la biodiversidad y el conocimiento    | Media                      | Alto                      |                                   | O                      | 4                              |

**Tabla 11. Escenario Social N°2: "El Cuidado Ambiental se Convierte en una Ventaja Competitiva para las Empresas Nacionales"**

| Variables Críticas (fuerzas que caractericen un posible escenario en el sector)  |   |                            |                           |                         |                                |
|--|---|----------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| S02  | Tendencia Pública por Acciones para el Cuidado del Ambiente                                 |                            |                           |                         |                                |
| A01  | Metodologías para Cuantificar los Impactos Ambientales                                      |                            |                           |                         |                                |
| Narrativa del Escenario (contando historias del futuro)  |   |                            | Actores y sus Roles       |                         |                                |
| <p><i>El sentido de cuidado ambiental está integrado en la sociedad ecuatoriana. Los estudiantes de nivel escolar y medio reciben formación para aquello. Cada vez son más los hogares ecuatorianos que realizan acciones "verdes", como separar los desechos para reciclaje o compostaje y las pilas para su correcta disposición, alentados por los incentivos económicos ofrecidos por los municipios. Dado el interés público por lo ambiental, se han popularizado metodologías para cuantificar los impactos ambientales producto de las actividades diarias, como la huella de carbono. Las empresas ven en este escenario de concientización ciudadana una oportunidad para aumentar su participación en el mercado a través de iniciativas ambientales dirigidas a los consumidores y en la adopción de mejores prácticas en pro de la conservación. Lo dijo el empresario guayaquileño Gustavo Manrique en 2010: "nos preocupa el medio ambiente, por supuesto, pero también nos preocupa ser comercialmente viables. Somos empresarios y ciudadanos. Lideramos profesionales pero también una familia (...). La pregunta no es si debemos ser 'verdes', sino de cómo serlo cada vez mejor".</i></p> |   |                            | 1                         | Sociedad ecuatoriana    | Agradecidos                    |
|  |   |                            | 2                         | Gobierno central        | Sancionadores                  |
|  |   |                            | 3                         | Presidente del Ecuador  | Líderes                        |
|  |   |                            | 4                         | Prensa                  | Seguidores                     |
|  |   |                            | 5                         | Movimientos Ecologistas | Agradecidos                    |
|  |   |                            | 6                         | Clase Media             | Sancionados                    |
|  |   |                            | 7                         | Grandes Empresas        | Líderes                        |
| Implicaciones para el Sector   |   | Probabilidad de Ocurrencia | Nivel del Posible Impacto | Oportunidad / Amenaza   | Prioridad en el Entorno Social |
| ES02-01  | Nuevos instrumentos legales que apunten a la adopción de prácticas "verdes" en las empresas | Alta                       | Alto                      | O                       | 4                              |
| ES02-02  | Necesidad de capacitación profesional en temas ambientales                                  | Media                      | Alto                      | O                       | 4                              |

Elaboración: Autores

3.2.4 Implicaciones de los Escenarios

Tabla 12. Matriz de Probabilidad de Ocurrencia e Impactos

|                         |      | Posible Impacto para el Sector  |  |                            |  |  |   |
|-------------------------|------|---|--|----------------------------|--|--|---|
|                         |      | Alto  |  | Medio                      |  | Bajo   |   |
| Probabilidad Ocurrencia | Alta | <b>ES01-01</b><br>Creación de instituciones y productos financieros para impulsar nuevos emprendimientos:<br>Alta / Alto      | <i>El Gobierno Quiere Cambiar el Perfil Productor del País</i>                                   | 0                          | <b>ES01-02</b><br>Transformación del país a una economía basada en la biodiversidad y el conocimiento:<br>Media / Alto | <i>El Gobierno Quiere Cambiar el Perfil Productor del País</i>                                   | 0 |
|                         |      | <b>ES02-01</b><br>Nuevos instrumentos legales que apunten a la adopción de prácticas “verdes” en las empresas:<br>Alta / Alto | <i>El Cuidado Ambiental se Convierte en una Ventaja Competitiva para las Empresas Nacionales</i> | 0                          | <b>ES02-02</b><br>Necesidad de capacitación profesional en temas ambientales:<br>Media / Alto                          | <i>El Cuidado Ambiental se Convierte en una Ventaja Competitiva para las Empresas Nacionales</i> | 0 |
|                         |      | Prioridad Alta / Alto (5)   |  | Prioridad Alta / Medio (4) |  | Prioridad Alta / Bajo (3)  |   |

Elaboración: Autores

### 3.2.5 Resumen de Implicaciones del Análisis Social

Como se ha mencionado en las secciones anteriores, este es un proyecto que apunta a la sustentabilidad, entendida como el equilibrio entre los aspectos sociales, económicos y ambientales que atañen a una organización. Los escenarios analizados presentan oportunidades de desarrollo para todas esas esferas, un hecho que presenta perspectivas positivas, considerando que la agenda nacional tiene materias por cumplir, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), formulados por la ONU en 2015.

Según las fuerzas identificadas en el análisis social, los escenarios expuestos revelan implicaciones importantes para el sector, como la creación de instituciones y productos financieros para impulsar nuevos emprendimientos (ES01-01), lo que se traduce en apoyo económico y capacitación para levantar nuevos negocios en concordancia con el proyecto del cambio de la matriz productiva. Este escenario es la punta de lanza para la transformación del país a una economía basada en la biodiversidad y el conocimiento (ES01-02), un hecho que si bien es cierto no será inmediato, tendría amplias repercusiones en el panorama socioeconómico nacional, dado que Ecuador bien podría ser un ejemplo de una *banana republic*: un país inestable políticamente, con altos niveles de pobreza y marcados círculos de poder social y económico, tradicionalmente exportador de bienes primarios y productos sin diferenciación o valor agregado.

La promulgación de nuevos instrumentos legales que apunten a la adopción de prácticas “verdes” en las empresas (ES02-01) es incluir el tema de la sustentabilidad en la agenda de las organizaciones de forma seria y comprometida, evitando caer en un vicio cuando se habla de prácticas verdes: el *greenwashing*, “término usado para describir la práctica de ciertas compañías al darle un giro a la presentación de sus productos y/o servicios para hacerlos ver como respetuosos del medio ambiente. No obstante, este giro es meramente de forma y no de fondo, por lo que se convierte en un uso engañoso de la comercialización verde” (Expok, 2009). Es importante mencionar que “la responsabilidad ambiental es multidimensional; no es algo que se pueda emprender desde un solo actor: ciudadanía, gobernantes e instituciones han de implicarse” (Toledo, 2015).

Es muy probable que los escenarios arriba descritos no puedan florecer sin un grupo de personas formadas para aquello; por eso, se ha identificado la necesidad de capacitación profesional en temas ambientales (ES02-02). En la Subsección 3.3 es posible conocer acerca de programas de educación para la sostenibilidad.

Las propuestas de trabajo que presente la consultora deberán ajustarse a los escenarios arriba expuestos. Los empleados de la empresa deben estar al día, informados y sensibilizados acerca de los cambios, tendencias y regulaciones existentes. Este es un ejercicio activo y dinámico.

### **3.3 ANÁLISIS INDUSTRIAL**

El análisis social del sector explora el medio político y socioeconómico en el que las empresas se desenvuelven. Por su parte, el análisis industrial evalúa la capacidad de competir de una empresa en base a sus recursos, así como sus competidores.

#### **3.3.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Grupos de Interés (5+2)**

##### **3.3.1.1 Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes y Comunidad**

Según el estudio 500 Mayores Empresas del Ecuador de la revista *Vistazo*, edición 2013, dentro de las primeras 25 empresas están cuatro compañías del sector agrícola/agroindustrial (PRONACA, La Fabril, Nestlé Ecuador, Cervecería Nacional). Esto da cuenta de que algunos de los grupos económicos más importantes operan en este ámbito.

Los clientes de la empresa de consultoría son las compañías del sector agrícola asentadas en la provincia del Guayas. De las 24.918 compañías registradas en la región costa, 1.641 se dedican a la agricultura, ganadería, acuicultura y pesca (actividad económica A, según la clasificación CIU) en la provincia del Guayas. Una rama es la producción y comercialización de cacao en grano y/o elaborados, en la que actúan empresas como Agroarriba, Cafeica, Cafiesa, Cofina, Ecuacocoa o Transmar. La formulación y venta de productos agroquímicos (herbicidas, fertilizantes, potenciadores) y semillas está representada por firmas como AFECOR, Agripac, Agritop, Ecuaquímica, FarmAgro, Fertisa, Nideragro o Ferpacific. Facundo, Universal Sweet Industries (La Universal) y Azucarera Valdez son ejemplos de grandes empresas agroindustriales, transformadoras de materia prima en productos alimenticios.

Figura 6. Logotipos de Algunas Empresas Agrícolas del Guayas



Fuente: Internet (2015)

En el negocio de consultoría el poder de negociación del cliente es alto – aunque no necesariamente determinante – dado que esta es una actividad en la que consultor establece contacto frecuente con éste para proponer actividades y tareas, evaluar opciones, plantear medidas que el cliente generalmente considera opcionales pero que sospecha beneficiosas en el largo plazo.

Los usuarios y la comunidad de la empresa la conforman los 25 gobiernos autónomos descentralizados (GAD) cantonales de la provincia del Guayas, listados a continuación:

1. Alfredo Baquerizo Moreno (Juján)
2. Balao
3. Balzar
4. Colimes
5. Daule
6. Durán
7. El Empalme
8. El Triunfo
9. Gral. Antonio Elizalde (Bucay)
10. Gral. Villamil (Playas)
11. Guayaquil
12. Isidro Ayora
13. Lomas de Sargentillo
14. Marcelino Maridueña
15. Milagro
16. Naranjal
17. Naranjito
18. Nobol
19. Palestina
20. Pedro Carbo
21. Salitre
22. Samborondón
23. Santa Lucía
24. Simón Bolívar
25. Yaguachi

Las instituciones públicas orientadas al desarrollo agrícola (ministerios, subsecretarías), universidades politécnicas y agropecuarias, organizaciones de la sociedad civil (OSC) como fundaciones y *think tanks* completan el tejido social de la compañía. Estos entes tienen interés en los servicios ofrecidos por las consultoras, en tanto y cuanto lo mismos contribuyan a su agenda de desarrollo. En ese sentido, las posibilidades para la colaboración están en función del nivel de alineamiento de los servicios y los planes institucionales.

### **3.3.1.2 Equilibrio entre Rivalidad Competitiva y Colaborativa**

Las empresas de consultoría que ofrecen servicios generales de gestión como los contables, tributarios y calidad son muchas, y por ello la intensidad competitiva entre ellos es alta; sin embargo, el reconocimiento de marca y en especial la reputación de las empresas más antiguas permiten evitar la competencia en precios.

Las unidades de investigación de universidades y escuelas de negocios en ocasiones son invitadas a ofrecer sus servicios integrando la reputación de la unidad educativa y el equipo de profesores que colaboran en ella. Dado que el diseño para atender la oportunidad es *ad hoc*, su estructura de costos no está optimizada, así que su participación en el sector no está basada en precios, sino en las competencias que son necesarias para el requerimiento en particular. Así, las fuerzas, más que competitivas, son de índole colaborativo basado en confianza y conocimiento.

En la provincia del Guayas, según datos de la SC, se encuentran establecidas 79 empresas con clasificación CIU M7490.2, “Otros Tipos de Consultoría”. Muchas ofrecen servicios de consultoría especializada en seguridad industrial, gestión ambiental, logística, entre otros.

Para ilustrar la propuesta de negocio de la empresa se ha construido una tabla que describe el perfil de ocho organizaciones que con variada experiencia, experticia, habilidades y estructuras organizacionales encuentran un punto en común: la promoción del desarrollo sostenible como un agente multiplicador de riqueza. La empresa descubre en ellas una ventana para el aprendizaje colaborativo y dinámico.

**Tabla 13. Perfil de Algunas Empresas del Sector M7490.2**

| Organización  | Perfil   | Proyectos   |
|---|--|---|
| <p><b>PRIDA</b><br/>(Proyectos de Investigación y Desarrollo Ambiental)<br/>Guayaquil<br/>pridasa.com</p>       | <p><b>Equipo humano</b><br/>Felipe Espinoza de Janón (Gerente), Julián Pérez Correa, Diego Manosalvas Cordovez (Ingenieros en Gestión Ambiental y Técnico Ambiental). Trabajan con 6 asesores externos especializados en Manejo de Recursos Naturales, Agricultura Orgánica, Diseño y Evaluación de Modelos Educativos, Derecho Ambiental, entre otros.<br/><b>Línea de negocio</b><br/>Consultoría para procesos de regularización ambiental, manejo de recursos naturales y proyectos de investigación.</p>  | <p>Estudio de Mercado para el Aviturismo en la Provincia del Guayas y Guía de Aviturismo del Guayas.<br/>Informe Técnico Ambiental del Bosque Protector Esterillo Oloncito, Provincia de Santa Elena.</p>   |
| <p><b>Efficacitas</b><br/>Guayaquil<br/>Fundada en 1994<br/>efficacitas.com</p>                                 | <p><b>Equipo humano</b><br/>Juan Carlos Blum (Gerente), Jorge Duque, Mario Patiño (Ingenieros Mecánicos con formación ambiental). Se apoyan en un equipo de 6 profesionales y técnicos de planta. Han trabajado con más de 100 consultores especializados en Antropología, Sociología, Biología y otras ramas. Además de Guayaquil, tienen oficinas en Quito, Lima y Fort Lauderdale (Estados Unidos).<br/><b>Línea de negocio</b><br/>Consultoría en energía, ambiente y desarrollo sostenible. Ofrece servicios en las áreas de prevención y control de la contaminación, uso eficiente de la energía, agua y recursos para sectores industriales, comerciales y de servicios.</p> | <p>Desarrollo de indicadores sociales.<br/>Desarrollo del Plan de Gestión de Calidad del Aire para la Ciudad de Guayaquil.<br/>Estrategia para el Desarrollo Sostenible en el Sector Eléctrico Ecuatoriano del Plan Maestro de Electrificación 2013 – 2022.<br/>Modelación de Eficiencia Energética para Certificación LEED (Perú).</p> |
| <p><b>SAMBITO</b><br/>(Soluciones Ambientales Totales)<br/>Guayaquil<br/>Fundada en 2002<br/>sambito.com.ec</p> | <p><b>Equipo humano</b><br/>José Javier Guarderas (Gerente) y Gustavo Manrique (Presidente). La empresa está conformada por más de 30 profesionales con conocimientos de Biología, Ingeniería Ambiental, Desarrollo Sostenible, Gestión Social, Comunicación y Educación Ambiental y otros.<br/><b>Línea de negocio</b><br/>Soluciones ambientales con enfoque en la preservación de los recursos naturales, difusión de buenas prácticas ambientales y la promoción del desarrollo sostenible, de acuerdo a las regulaciones de la autoridad ambiental.</p>   | <p>Premios Latinoamérica Verde.<br/>Cumbre Internacional del Medio Ambiente.<br/>Programa de Agricultura Orgánica.<br/>Programa de Ordenamiento de Playas.</p>  |
| <p><b>Consulsua</b><br/>(Consultoría Suárez)<br/>Guayaquil<br/>Fundada en 2006<br/>consulsua.com</p>            | <p><b>Equipo humano</b><br/>Pablo Suárez Changuán (gerente) y 7 profesionales más. Trabajan con un equipo de 21 consultores externos con estudios en Oceanografía, Ingeniería Civil, Gestión de Proyectos.<br/><b>Línea de negocio</b><br/>Consultoría y estudios de Ingeniería Básica y Ambiental para costas, obras portuarias, hidroeléctricas.</p>   | <p>Línea Base de Salud y Derechos Humanos en Comunidades que se Asientan en Zona de Influencia del Centro de Distribución de GLP Duragas S.A.<br/>Asesoría Ambiental para el Proceso de Licitación del Puerto de Manta.</p>   |

Tabla 13. (Continuación)

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Coastman Ecuador</b><br/>Guayaquil<br/>Fundada en 2008<br/>coastmanecuador.com</p> | <p><b>Equipo humano</b><br/>Walter Bajaña (Gerente), María Isabel Cando (Presidente) y un equipo de 10 profesionales más, especializados en Arquitectura, Ingeniería Civil, Hidráulica, Administración, entre otros.<br/><b>Línea de negocio</b><br/>Consultoría en tres áreas: Ingeniería (estudios, evaluación y gerencia de proyectos, diseño), Turismo (planificación, desarrollo de productos, gestión), Gestión de Riesgos (ordenamiento territorial, topografía).</p>  | <p>Proyecto para el Desarrollo Turístico de la Comuna Simón Bolívar.<br/>Diagnóstico Participativo para el Programa de Manejo de Recursos Costeros.</p>   |
| <p><b>Ecoeficiencia</b><br/>Guayaquil<br/>ecoeficiencia.com.ec</p>                       | <p><b>Equipo humano</b><br/>Alicia Jaramillo (Gerente), Sandra Chacón (Gerente de Proyectos), Olga Guerra (consultora en Desarrollo Social y Turístico). Se apoyan en un equipo de especialistas en diferentes áreas.<br/><b>Línea de negocio</b><br/>Servicios de consultoría y asesoría para el sector industrial, gubernamental y no gubernamental en las áreas de gestión ambiental y recursos naturales, orientados hacia el desarrollo sostenible. Algunos de los productos ofertados: planes de gestión de desechos sólidos y peligrosos, programas de RS, estudios de impacto ambiental.</p>  | <p>Diagnóstico de la Gestión de Residuos Reciclables en la Ciudad de Guayaquil.<br/>Plan de Gestión Ambiental de los Desechos Sólidos para las Instalaciones de Mall del Sol.<br/>Sensibilización Ambiental de Socios de ASEPLAS para la Incorporación de Criterios de Ecoeficiencia y Gerencia Ambiental Estratégica en sus Operaciones.</p> |
| <p><b>CO<sub>2</sub>mpensa</b><br/>Guayaquil<br/>co2mpensa.com</p>                       | <p><b>Equipo humano</b><br/>Inés Manzano (Gerente) y especialistas en cálculo de emisiones de GEI y huella de carbono.<br/><b>Línea de negocio</b><br/>Dar valor agregado a actividades productivas y servicios de instituciones públicas y privadas, implementando programas voluntarios de cuantificación (huella de carbono) y compensación de emisiones de GEI.</p>   | <p>Generación Eléctrica a partir de Biomasa.<br/>Programas de conservación forestal para compensar emisiones de GEI.</p>  |
| <p><b>Ambiente Creativo</b><br/>Guayaquil<br/>ambientecreativo.com.ec</p>                | <p><b>Equipo humano</b><br/>Marco Fioravanti (Gerente). Se definen como un equipo multidisciplinario conformado por consultores de planta y externos, capaces de abarcar aspectos de ingeniería, socialización, comunicación y documentación.<br/><b>Línea de negocio</b><br/>Consultoría en desarrollo sostenible y ecoeficiencia. Buscan combinar el criterio técnico ambiental con la creatividad estratégica y comunicativa para volver a la ecoeficiencia interesante y rentable para todos. Ofrecen servicios en análisis de ciclo de vida, manejo estratégico del agua; desarrollan programas de ecoeficiencia, estrategias para la sostenibilidad corporativa y RS.</p> | <p>Taladro de la Tierra<br/>Red Daule (reddaule.org)<br/>Marco Reciclador</p>   |

Si bien es cierto que plantear la sustentabilidad como una estrategia de negocios no es algo revolucionario, hacerlo en el Ecuador de al menos 15 años atrás, lo era. Efficãcitas fue una de las empresas pioneras en esta área. En 1994 apostó a ofrecer consultoría en materia energética y gestión ambiental, con la seguridad de que contratar esos servicios cobraría importancia en la siguiente década. Dos años después de su creación, estuvo a punto de cerrar; sin embargo, su impulso vino dado, tiempo después, por un marco legislativo proambiente y la adopción por parte de las empresas privadas y públicas de la idea de la sustentabilidad como un mecanismo de creación de valor. Posteriormente abrieron oficinas en Perú y Estados Unidos (*AméricaEconomía*, 2013). En 2012, ESPAE preparó un *paper* sobre este caso para ser discutido en sus programas de posgrado.

En cualquier caso, las compañías descritas muestran un panorama de cómo funciona el sector donde la empresa se desenvolverá. Exponen enfoques y experiencias que pueden servir para orientarla en la configuración de su modelo de negocio. Los puntos fuertes de las empresas a criterio de los autores son:

- **Equipos humanos sólidos y multidisciplinarios:** proveer consultoría implica ofrecer capacidades y conocimientos en distintas áreas. Las empresas analizadas apoyan su oferta en grupos de profesionales calificados en líneas que atiendan la orientación de la misma, pero también incluyen expertos en comunicación y ciencias sociales, como es el caso de SAMBITO, Consulsua, Ambiente Creativo.
- **Metodología y técnica:** las empresas reflejan una simbiosis entre técnica, *know how*, ciencia; a la vez, se orientan al trabajo metodológico, sistemático, analítico, ordenado. Varios de los miembros del equipo técnico de Consulsua tienen formación en Gestión de Proyectos; CO<sub>2</sub>mpensa explica en qué consiste su servicio, fase por fase; Efficãcitas muestra un mensaje claro en su página *web*: “la experiencia y el conocimiento no se obtienen de la noche a la mañana”.
- **Conocimiento, innovación y creatividad:** como se ha dicho en secciones anteriores, la consultoría es una actividad dinámica y creativa. Las empresas generan conocimiento y productos, como Ambiente Creativo, que tiene a su haber dos patentes de invenciones ambientales (Taladro de la Tierra y Marco Reciclador) o PRIDA, que editó una guía para hacer aviturismo en Guayas. También comparten información en las áreas de su experticia, como Coastman Ecuador o CO<sub>2</sub>mpensa.

- **Alianzas y comunidad:** casi la totalidad de las empresas muestran en su página *web* quiénes son sus aliados, a quiénes han prestado sus servicios, con quiénes colaboran. Esto se entiende como una especie de escaparate donde se muestran los trofeos y las medallas conseguidas por un equipo. Consulsua presenta sus alianzas como “proyectos estratégicos”; Ecoeficiencia impulsa la red Alianza por el Medio Ambiente, una plataforma virtual para conectar a quienes trabajan en iniciativas ambientales.

El equilibrio entre rivalidad competitiva y colaborativa se expresa, justamente, con las compañías retratadas en el ejercicio previo: pueden entenderse como la competencia de la empresa, pero a la vez funcionan como una fuente de aprendizaje y enseñanza, una suerte de “hermanos mayores”.

### **3.3.1.3 Amenaza de Servicios Sustitutos**

Los servicios que pueden actuar como sustitutos son las guías y herramientas ofertadas por organizaciones que promueven la sustentabilidad, como CEMDES y la Red Pacto Global Ecuador (promotora en el país del Pacto Global de ONU, una iniciativa para “llamar a las empresas a alinear las estrategias y operaciones con los principios universales en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción y tomar acciones que permitan avanzar en los objetivos sociales”).

Estas herramientas fortalecen procesos de crecimiento compartido como el análisis de cadenas de valor, desarrollo de proveedores, evaluación y análisis de riesgos ambientales, prácticas de ecoeficiencia, medición del impacto socioeconómico, entre otros.

En general, los servicios sustitutos en el sector de la consultoría representan oportunidades para la colaboración y alianzas, en especial en las actividades de aprendizaje y capacitación.

### **3.3.1.4 Amenaza de Nuevos Participantes**

Se han identificado actores nuevos o de poco tiempo en el mercado, como la consultora guayaquileña Ypsilom ([ypsilom.com](http://ypsilom.com)), que busca que “las organizaciones diagnostiquen, diseñen e implementen estrategias y acciones que mejoren y desarrollen su economía, su

entorno social y medio ambiental”. Otro ejemplo es ANDEAN ([andeanconsulting.com](http://andeanconsulting.com)), basada en Quito, creada para “fortalecer el vínculo entre los diferentes *stakeholders* de un emprendimiento, empresa o negocio. Esto se lo realiza mediante la generación de propuestas viables en diferentes entornos económicos y condiciones sociales”. Nillam, también de la capital, está orientada a “hacer negocios de la forma correcta”, para lo que oferta “asesoría en gestión integral” de sustentabilidad y RS.

Este tipo de iniciativas revela que existe interés en ofrecer servicios en análisis y pronostican un entorno de relativa intensidad competitiva. Las organizaciones arriba mencionadas pueden ser una fuente de conocimientos y experiencias para la empresa. Por su reciente ingreso al mercado, podrían mostrar interés en establecer relaciones de colaboración y aprendizaje.

### 3.3.1.5 Poder de Negociación Colaboración de Proveedores y Aliados

Los proveedores de la empresa son operadores de capacitación y formación, de asesoría especializada (contable, tributaria y legal) e instituciones financieras. Su poder de negociación es alto.

Los proveedores de capacitación han sido divididos en dos grupos:

- a) **Presenciales:** oferta educativa propuesta por centros ubicados en la ciudad. Algunos de los proveedores más relevantes son el Centro de Educación Continua de ESPOL, la unidad de Educación Ejecutiva (Executive Education) de ESPAE, Simbioni-K, SGS, IDE Business School, IDEPRO (de la Cámara de Comercio de Guayaquil, CCG), entre otros.

En Guayaquil han tenido lugar maestrías, programas y seminarios sobre sustentabilidad y RS, así como conversatorios y encuentros. Algunos de los más destacados y relevantes eventos del último lustro, a criterio de los autores, son descritos a continuación:

- **Desayunos-Conferencias sobre Desarrollo Empresarial Sustentable (desde 2008):** uno de los eventos representativos de ESPAE. Durante ocho años, la Escuela, junto a CEMDES, han convocado a empresarios, investigadores, catedráticos y tomadores de decisiones a exponer sobre RS, agricultura sustentable, desarrollo de proveedores, manejo de desechos, negocios inclusivos y otras expresiones del desarrollo sustentable (cabe comentar que ESPAE es signataria de los Principles for Responsible Management Education, PRME, una iniciativa para implementar educación en negocios que considere el desarrollo sostenible y la RS, diseñada por el mencionado Pacto Global – o Global Compact en inglés –, de la ONU).
- **I Seminario de Estrategias Verdes para Mercados Grises (2010):** organizado por actúaverde, consultora especializada en comunicación y marketing con enfoque social y ambiental. Este encuentro buscó sentar las bases para volver a un negocio amigable con el ambiente y de esta forma elevar su rentabilidad y reputación.

- **II Programa Internacional en Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (2010-2011):** curso diseñado para aplicar conceptos y herramientas de RS adecuadas para mejorar la competitividad de la empresa a partir del análisis de las necesidades y prioridades de cada organización y de sus grupos de interés. Ofertado por ESPAE en conjunto con la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile).
- **Charlas Verdes (2012):** creadas por el portal colombiano Verdeate.com, estos conversatorios recorrieron las más importantes ciudades de la región para poner sobre la mesa los “efectos del cambio climático y cómo deben reaccionar los ciudadanos ante esta problemática y la responsabilidad ambiental que asumen algunas empresas”.
- **Cumbre Internacional del Medio Ambiente (dos ediciones, la última en 2013):** este es el encuentro ambiental de mayor envergadura en el país. La cumbre de 2013 trató temas orientados al aprovechamiento de residuos sólidos urbanos, ciudades sustentables, banca y productos financieros “verdes”, el rol de las mujeres en la sustentabilidad, entre otros. Organizado por la consultora SAMBITO.
- **Seminario Ejecutivo: Introducción a las Cadenas de Suministros Sostenibles (2015):** aunque finalmente no se realizó, el objetivo de este programa fue repensar las fuentes de abastecimiento, logística y grupos de interés que coexisten en las cadenas de suministros de manera tal que sean sustentables.
- **Premios Latinoamérica Verde (la tercera edición será en agosto de 2016):** Guayaquil acoge al mayor encuentro de iniciativas ambientales de América Latina. Un jurado internacional premia a proyectos que trabajen por el desarrollo social y ambiental en 10 categorías (Agua, Biodiversidad y Fauna, Bosques y Flora; Desarrollo Humano, Inclusión Social y Reducción de la Desigualdad; Emisiones, Energía, Finanzas Sostenibles; Gestión Urbana, Producción y Consumo Responsable; Manejo de Residuos Sólidos y Océanos).
- **Maestría en Ciencias en Cambio Climático: Adaptación y Mitigación (actualmente en su Segunda Promoción):** programa de posgrado ofertado

por la Facultad de Ingeniería Marítima, Ciencias Biológicas, Oceánicas y Recursos Naturales (FIMCBOR) de ESPOL, pensado como una plataforma para fomentar “la investigación socioeconómica conducente a mejorar el conocimiento de los costos del cambio climático para cada país, así como los costos de alternativas para la mitigación y la adaptación frente al mismo”.

- **Maestría en Ecoeficiencia Industrial (prevista para iniciar en mayo 2016):** programa de posgrado de la Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción (FIMCP) que tiene como misión especializar en sustentabilidad a profesionales de diversas ramas de la ingeniería. En este curso el estudiante revisa módulos como Balance de Materia y Energía, Gestión de la Energía en la Industria, Diseño y Manufactura para el Medio Ambiente, Estrategias Empresariales y Sostenibilidad, entre otros.
- **Maestría en Agronegocios Sostenibles (prevista para iniciar en mayo 2016):** la primera edición de uno de los programas de ESPAE apunta a “mejorar la competitividad de la agricultura ecuatoriana” desde el desarrollo y dirección de empresas y proyectos sustentables y socialmente responsables

Figura 7. Afiche del Seminario de Cadenas de Suministros Sostenibles

**INSTRUCTORES:**

**PROF. JORGE RODRÍGUEZ**

■ Experto en el área de cadenas de suministro y operaciones sostenibles. Es profesor de Responsabilidad Social en ESPAE Graduate School of Management y candidato doctoral por ESADE Business School.

**PROF. ÁNGEL RAMÍREZ**

■ Tiene título doctoral y de maestría en análisis de ciclo de vida y ecología industrial. Es profesor agregado de la Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción y director del Grupo de Investigación en Ingeniería Sostenible de ESPOL.

**DIRIGIDO A:**

Profesionales con experiencia laboral en áreas de operaciones, logística, compras, abastecimientos, atención a clientes, transporte, distribución, ingeniería industrial, productividad, calidad e ingeniería de sistemas que deseen fortalecer sus conocimientos en dichas áreas.

**OBJETIVOS:**

- Conocer los fundamentos teóricos de cadenas de suministro sostenibles.
- Desarrollar estrategias de creación de cadenas de suministro sostenibles.
- Identificar fuentes de riesgo y oportunidades de mejora de la sostenibilidad de la cadena de suministro.

**CONTENIDO:**

- Hacia una visión de sostenibilidad de la cadena de suministro.
- Estrategia de abastecimiento sostenible.
- Logística sostenible.
- Cadenas de suministro de ciclo cerrado.
- Manejo de grupos de intereses en el contexto de cadenas de suministro sostenibles.

**INVERSIÓN:** \$ 560,00 Miembros de Cemdes • \$ 650,00 No miembros de Cemdes

**INFORMACION Y REGISTRO:**

Información y registro - Cemdes@cemdes.org  
 Tel: 04 2 361109  
 Dirección: ESPOL Campus Las Peñas, Malecón 100 y Loja.  
 Oficinas de ESPAE Graduate School of Management  
 PBX: 2081084 - 2081157 - 2081013 - Ext. 202, 201.

**INSCRIPCIONES ABIERTAS**  
[www.espae.espol.edu.ec](http://www.espae.espol.edu.ec)

FACEBOOK.COM/CEMDESECUADOR @CEMDES



Fuente: blog.cemdes.org (2015)

- b) A distancia:** esta modalidad de formación no requiere que el estudiante asista a clases presenciales. La gestión del curso y la interacción entre alumnos y docentes tiene lugar en espacios virtuales operados por las universidades. Moodle ([moodle.org](http://moodle.org)) es una de las plataformas más usadas globalmente.

La Fundación Iberoamericana Universitaria (FUNIBER) es la principal institución oferente de cursos especializados y maestrías a distancia en el país. Fundada en España en 1997, trabaja en más de una decena de naciones. Los programas de FUNIBER son producto del esfuerzo conjunto entre universidades, instituciones públicas, organismos internacionales y cámaras de comercio e industria.

Los tópicos de educación que ofrece FUNIBER son variados. Entre ellos, hay educación orientada a al desarrollo sustentable, como los programas de:

- **Consultoría Ambiental:** este curso nació en respuesta a la necesidad de conocer “los problemas ambientales, su corrección y, sobre todo, la forma de prevenirlos”. Está diseñado para la toma de decisiones considerando criterios ecológicos, económicos y sociales.
  - **Educación Ambiental:** este programa busca crear capacidades para diseñar, promover y dirigir procesos de educación ambiental para la sustentabilidad, “con perspectivas globales, regionales y locales”.
  - **Evaluación del Impacto Ambiental:** realizar evaluaciones de impacto ambiental es vital para entender las consecuencias que van a tener las actividades de un proyecto sobre el ambiente, desde su planificación a la fase de cierre (de especial importancia para los directores de proyectos). Este curso presenta las herramientas necesarias para llevarlas a cabo con éxito.
  - **Maestría en Ingeniería y Tecnología Ambiental:** este programa de posgrado integra cuestiones ecológicas, sociales, económicas y tecnológicas para proponer soluciones en pos de preservar los recursos naturales y mantener la capacidad de carga del planeta.
- c) Massive Open Online Courses (MOOC):** los MOOC simbolizan la última frontera en la educación. Son cursos masivos, abiertos y en línea, como sugieren sus siglas en inglés. Coursera ([coursera.org](http://coursera.org)), edX ([edx.org](http://edx.org)) y Khan Academy ([khanacademy.org](http://khanacademy.org)) son algunas de las plataformas que ofrecen este tipo de

educación. Por su parte, OpenCourseWare, una iniciativa del Massachusetts Institute of Technology (MIT), pone a disposición pública el material de clases usado en sus programas de pregrado y posgrado.

Los cursos ofertados no tienen costo; sin embargo, muchos ofrecen la opción de entregar, por un valor determinado – generalmente entre US\$25 y US\$50, sin incluir impuestos de salida de capitales, dado que es una transacción internacional – certificados de aprobación validados por la plataforma y la universidad o institución. Estos certificados están disponibles en un vínculo único que se genera para cada participante. No son reconocidos por el sistema de educación superior ecuatoriano.

A continuación se describen algunos de los cursos especializados en sustentabilidad disponibles en la red:

- **The Age of Sustainable Development (Coursera):** diseñado por la Universidad de Columbia (Estados Unidos), este curso presenta algunas de las cuestiones más trascendentes para entender el desarrollo sostenible, como el crecimiento económico y el progreso, el origen de las inequidades sociales y la pobreza, los límites naturales del planeta, entre otros. Disponible en [coursera.org/learn/sustainable-development](https://coursera.org/learn/sustainable-development)
- **Sustainability in Practice (Coursera):** programa ideado para incorporar la sustentabilidad en procesos, comunidades, ambientes y organizaciones, desde la mejora en el consumo de energía de los edificios hasta la identificación del valor de los servicios ambientales. Disponible en [coursera.org/course/sustaininprac](https://coursera.org/course/sustaininprac)
- **Strategy and the Sustainable Enterprise (edX):** programa creado para comprender el impacto de la sustentabilidad en la estrategia corporativa y las oportunidades de minimizar riesgos y costos y mejorar la reputación de la empresa. Preparado por el Institute of Management, Bangalore (India) y disponible en [edx.org/course/strategy-sustainable-enterprise-iimbx-st250x](https://edx.org/course/strategy-sustainable-enterprise-iimbx-st250x)
- **Liderando el Desarrollo Sostenible de las Ciudades (edX):** el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) plantea importantes desafíos en este curso: ¿cómo conseguimos crear actividad económica sin contaminar el aire y los ríos?

¿Cómo podemos crear riqueza y que los recursos lleguen a todas las personas?  
Dictado en español y disponible en [edx.org/course/liderando-el-desarrollo-sostenible-de-idbx-idb4x-0](https://edx.org/course/liderando-el-desarrollo-sostenible-de-idbx-idb4x-0)

Valeria Tutivén Anchundia, ingeniera comercial y contadora, funciona como una asesora especializada en contabilidad y tributación. Su conocimiento sobre el cumplimiento de obligaciones de la empresa frente a los organismos habilitadores es necesario para las operaciones de la consultora.

Las instituciones financieras proveen crédito y financiamiento. Los autores inclinan su elección al Banco del Pacífico, del que destacan su portafolio de productos y servicios, la cobertura local, nacional e internacional (tienen presencia en Panamá y Estados Unidos) y su sofisticado servicio al cliente.

### **3.3.1.6 Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con Empleados, Gerencia y Propietarios**

Los consultores internos, propietarios y fundadores de la empresa, serán a la vez los encargados de su dirección y responsables de las decisiones gerenciales. Las actividades de finanzas y contabilidad, mercadeo y ventas y sistemas, ocupada cada una por un profesional especializado en aquella área, dan soporte a la propuesta de negocio de la organización. En total, la empresa tendrá cinco empleados.

El desarrollo de la empresa depende, en gran parte, de las habilidades interpersonales e intelectuales de los consultores internos, lo que Hoffman y Casnocha llaman “activos profesionales intangibles”, aquello que no es posible comprar directamente con dinero (*El mejor negocio eres tú*, 2012).

Esos activos que todos poseemos, en menor o mayor grado, pueden ser decisivos en el éxito de una carrera. Aquellos “bienes” intangibles que una persona puede tener son:

- Conocimiento e información.
- Contactos profesionales (y la confianza construida con ellos).
- Aptitudes.
- Reputación y estilo personal.

- Puntos fuertes (aquellas cosas que le resultan fáciles de hacer a una persona).

El modelo de negocio de la empresa se sustenta en las alianzas establecidas con otros consultores para ofrecer servicios en conjunto y aprender de las experiencias de cada uno. En ese sentido, es importante describir a los actores que podrían ser parte de la red de la empresa. Algunos de ellos no residen en la ciudad, por tanto los consultores internos deberán considerar los medios apropiados para mantener el contacto con los mismos.

**Tabla 14. Caracterización de los Aliados de la Empresa**

| Aliados                                 | Perfil  | Actitudes del Aliado hacia la Empresa e Interés de Colaborar con la Misma   | ¿Qué Clase de Intercambios Podrían Darse Entre el Aliado y la Empresa y Viceversa?   | ¿Qué Motiva a los Aliados a Colaborar con la Empresa?  |
|---|---|---|--|--|
| <p><b>Ney Barrionuevo Jaramillo</b></p> | <p>Ingeniero Agrónomo por el Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de La Habana, ISCAH (hoy Universidad Agraria de La Habana, Cuba). Director del Grupo de Diálogo Rural (GDR). Gerente General y socio consultor de Inclusys. Catedrático, investigador, ponente. Quito</p> | <p>Actitudes: abierto, activo, adaptable, afable, ágil, analítico, capaz, cooperativo, creativo, crítico, ético, líder, respetuoso, sensato</p> <p>Sí existe interés por parte del aliado en colaborar con la empresa</p>                     | <p>Conocimiento, información</p> <p>Casos y experiencias (áreas: desarrollo rural, negocios inclusivos, extensión)</p> <p>Redes y contactos profesionales</p>        | <p>Captar conocimiento e información; creación de capacidades</p> <p>Agregar experiencia profesional a su portafolio</p> <p>Ampliar su red profesional</p> <p>Recibir dinero por sus servicios</p> |
| <p><b>Leonidas Estrada Vásquez</b></p>  | <p>Ingeniero Agrónomo por la Universidad EARTH (Costa Rica). Gerente General y socio consultor de ECOBIS. Catedrático. Guayaquil</p>  | <p>Actitudes: cordial, negociador, práctico, sereno,</p> <p>Aunque existe interés por parte del aliado en colaborar con la empresa, hay que desarrollar esta relación profesional</p>   | <p>Conocimiento, información</p> <p>Casos y experiencias (áreas: sistemas de información geográfica, tecnología agrícola)</p> <p>Redes y contactos profesionales</p> | <p>Captar conocimiento e información; creación de capacidades</p> <p>Agregar experiencia profesional a su portafolio</p> <p>Ampliar su red profesional</p> <p>Recibir dinero por sus servicios</p> |
| <p><b>Ferley Henao Ospina</b></p>       | <p>Gerente General y socio consultor de T.P. AGRO. Investigador, ponente. Pereira, Colombia</p>   | <p>Actitudes: abierto, activo, afable, auténtico, comunicador, coordinador, optimista, orientado, persuasivo</p> <p>Aunque existe interés por parte del aliado en colaborar con la empresa, hay que desarrollar esta relación profesional</p> | <p>Conocimiento, información</p> <p>Casos y experiencias (áreas: desarrollo rural, innovación)</p> <p>Redes y contactos profesionales</p>                            | <p>Captar conocimiento e información; creación de capacidades</p> <p>Agregar experiencia profesional a su portafolio</p> <p>Ampliar su red profesional</p> <p>Recibir dinero por sus servicios</p> |

|                                      |  |  |   |  |
|--------------------------------------|--|--|---|--|
| <p><b>Néstor Medrano Guzmán</b></p>  | <p>Ingeniero Agropecuario por la ESPOL. Magíster en Gestión de Proyectos. Gerente Técnico de Menproe. Ponente. Guayaquil</p>   | <p>Actitudes: ágil, cordial, laborioso, metódico, sistemático</p> <p>Aunque existe interés por parte del aliado en colaborar con la empresa, hay que desarrollar esta relación profesional</p> | <p>Conocimiento, información</p> <p>Casos y experiencias (áreas: formulación y gestión de proyectos, sistemas agroforestales)</p> <p>Redes y contactos profesionales</p>            | <p>Captar conocimiento e información; creación de capacidades</p> <p>Agregar experiencia profesional a su portafolio</p> <p>Ampliar su red profesional</p> <p>Recibir dinero por sus servicios</p> |
| <p><b>Wilson Montoya Navarro</b></p> | <p>Ingeniero Agrónomo por la Universidad de Guayaquil (UG). Magíster en Administración de Empresas. Consultor especializado en la formulación y gestión de proyectos agropecuarios. Experto en la cadena de valor del cacao. Catedrático, ponente. Guayaquil</p> | <p>Actitudes: afable, constructivo, eficiente, orientado, motivador, productivo, responsable</p> <p>Sí existe interés por parte del aliado en colaborar con la empresa</p>                     | <p>Conocimiento, información</p> <p>Casos y experiencias (áreas: desarrollo rural, comercialización, formulación y gestión de proyectos)</p> <p>Redes y contactos profesionales</p> | <p>Captar conocimiento e información; creación de capacidades</p> <p>Agregar experiencia profesional a su portafolio</p> <p>Ampliar su red profesional</p> <p>Recibir dinero por sus servicios</p> |
| <p><b>Johanna Morales Naspud</b></p> | <p>Ingeniero Agropecuario por la ESPOL. Exgerente de Desarrollo Sostenible de SAMBITO. Consultor independiente con más de cinco años de experiencia en la formulación y gestión de proyectos que promueven la sustentabilidad. Quito</p>                         | <p>Actitudes: afable, analítico, fiable, hábil, organizado, productivo, solucionador,</p> <p>Sí existe interés por parte del aliado en colaborar con la empresa.</p>                           | <p>Conocimiento, información</p> <p>Casos y experiencias (áreas: formulación y gestión de proyectos, extensión)</p> <p>Redes y contactos profesionales</p>                          | <p>Captar conocimiento e información; creación de capacidades</p> <p>Agregar experiencia profesional a su portafolio</p> <p>Ampliar su red profesional</p> <p>Recibir dinero por sus servicios</p> |

**Elaboración:** Autores

### **3.3.1.7 Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con Organismos de Habilitación y Control**

Según el estudio *Doing Business* (Banco Mundial, 2015) abrir una empresa en Ecuador toma casi dos meses (55,5 días), más que el promedio de América Latina y el Caribe (30,1); sin embargo, es menos costoso (24%) que la media de la región (31%). El principal organismo de habilitación y control de las empresas ecuatorianas es la SC, encargada de “vigilar y controlar la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley”.

Para constituir una empresa en Ecuador es necesario cumplir con los siguientes pasos:

1. Decidir qué tipo de compañía se va a constituir: una compañía limitada (Cía. Ltda.) o sociedad anónima (SA).
2. Escoger el nombre de la empresa y reservarlo en la SC.
3. Abrir una cuenta de integración de capital en una institución bancaria nacional.
4. Elaborar el acta de constitución y estatutos de la compañía y elevarlos a escritura pública en una notaría.
5. Presentar en la SC la papeleta de la cuenta de integración de capital y 3 copias de la escritura pública.
6. Retirar en la SC la resolución aprobatoria u oficio con correcciones (tiempo de espera: 48 horas).
7. Publicar en un periódico de amplia circulación los datos indicados por la SC y adquirir 3 ejemplares del mismo.
8. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
9. Designar al representante legal y administrador de la empresa e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ambos.
10. Presentar en la SC los documentos de la escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la cédula de ciudadanía o identidad de los mismos, formulario del Registro Único de Contribuyentes (RUC) cumplimentado y firmado por el representante.

11. Esperar a que la SC, una vez revisados los documentos, entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.
12. Entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI) toda la documentación anteriormente recibida de la SC para la obtención del RUC (documento que describe las actividades económicas – también conocidas como objeto social – llevadas a cabo por la empresa, entre otros puntos)
13. Registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) con la copia del RUC, copia de cédula, papeleta de votación y nombramiento del representante legal, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de de Relaciones Laborales (MRL) y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliarse a sus trabajadores.

Todas las empresas – sin distinción de su actividad comercial – que se asienten en el cantón Guayaquil e instalen un local en un espacio público o privado, tienen la obligación de obtener los siguientes documentos:

1. Tasa por servicio contra incendios (emitido por el Cuerpo de Bomberos de Guayaquil).
2. Certificado de uso de suelo (documento que indica si la actividad solicitada es permitida: deberá coincidir con la registrada en el RUC y la tasa por servicio contra incendios; valor: US\$2).
3. Obtener la tasa de habilitación (valor: US\$2).
4. Extender una carta de concesión o contratos de arrendamientos extendidos de manera legal y con copia de cédula del arrendador (adicionalmente los documentos deben ser notariados).
5. Copia del pago de los impuestos prediales vigentes (de enero a junio del año anterior, de julio a diciembre se reciben del año en curso).
6. Obtener el certificado de desechos sólidos.

El Municipio de Guayaquil exige documentos adicionales según la actividad comercial del negocio. Para lavadoras, gasolineras, hoteles, restaurantes, talleres automotrices y otros establecimientos que tengan cocina se solicita un certificado que indique que el local tiene trampa de grasa (mecanismo que separa aceites de las aguas residuales para evitar que

desagüen en el alcantarillado público); los hoteles, hostales y paraderos turísticos deben pagar la tasa municipal de turismo; las procesadoras de alimentos, canteras, discotecas y otras actividades de mediano y alto impacto ambiental deberán contar con autorización de la Dirección de Ambiente municipal.

Una empresa de consultoría puede ofertar dichos servicios si se acoge a lo expuesto en la Ley de Consultoría (2004), cuyos puntos más relevantes se exponen a continuación:

- **“Art. 1.-** Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación”.
- **“Art. 5.-** Para que una compañía nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituida de conformidad con la Ley de Compañías. Las compañías consultoras nacionales sólo pueden constituirse como compañías en nombre colectivo o de responsabilidad limitada y sus socios deberán reunir los requisitos establecidos en el artículo siguiente. Las compañías consultoras nacionales deberán establecer en sus estatutos, como su objeto social exclusivo, la prestación de servicios en uno o varios de los campos determinados en el artículo 1 de esta Ley. Las personas jurídicas extranjeras, para ejercer actividades de consultoría, demostrarán que existen en el país de su constitución como compañías consultoras y se inscribirán en el Registro de Consultores, luego de domiciliarse en el Ecuador de conformidad con la Ley. Las compañías extranjeras que se hubieren registrado como consultoras no podrán ejercer en el país ninguna otra actividad que no sea la consultoría. Las universidades y escuelas politécnicas podrán también ejercer la consultoría, de conformidad con las disposiciones legales o estatutarias que normen su vida jurídica”.
- **“Art. 6.-** Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán reunir los siguientes requisitos: a) Tener título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador, o

del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley; y,  
b) Cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional. Los consultores individuales extranjeros que sean contratados por compañías consultoras nacionales o extranjeras, deberán comprobar su calidad de profesionales, así como la experiencia en los campos de su especialización”.

*El documento completo se encuentra disponible en la Sección Anexos.*

Si una empresa desea vender bienes o servicios al Estado, deberá habilitarse en el Registro Único de Proveedores (RUP), operado por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), organismo que monitorea las transacciones que personas naturales o jurídicas mantienen con el mismo. Registrarse es un proceso virtual, debe hacerse en el portal del SERCOP con los documentos emitidos luego de realizar los pasos anteriormente descritos. Para entender cómo funciona este régimen, es necesario remitirse a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCOP). Para los oferentes de consultoría, la LOSNCOP dicta lo siguiente:

- **“Art. 32.- Ejercicio de la consultoría.-** En los procesos de selección de consultoría, la entidad contratante determinará la naturaleza de los participantes, sean consultores individuales, firmas consultoras u organismos que estén facultados para ofrecer consultoría. Los procesos de contratación se harán entre consultores de igual naturaleza.

Para el caso de personas naturales, el título de tercer nivel conferido por una institución de educación superior, deberá además estar registrado en el CONESUP (ahora Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT); excepto la salvedad prevista para consultorías cuyo plazo sea de hasta seis meses y que vayan a ser realizadas por consultores individuales extranjeros o por consultores individuales nacionales cuyos títulos hayan sido obtenidos en el extranjero, en cuyo caso bastará la presentación del título conferido por la correspondiente institución de educación superior en el extranjero”.

- **“Art. 37.- Ejercicio de la consultoría.-** La consultoría será ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que, para celebrar contratos con las entidades sujetas a la presente Ley, deberán inscribirse en el RUP”.

- **“Art. 38.- Personas naturales que pueden ejercer la consultoría.-** Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán tener por lo menos un título profesional de tercer nivel conferido por una institución de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar reconocido en el país conforme a la Ley”.
- **“Art. 39.- Personas jurídicas que pueden ejercer la consultoría.-** Para que una empresa nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituida de conformidad con la Ley de Compañías y tener en su objeto social incluida esta actividad”.

Los organismos internacionales que actúan en Ecuador, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tienen políticas dirigidas a sus prestatarios respecto a la selección y contratación de servicios de consultoría:

### **Consideraciones Generales**

“El Prestatario es responsable de la preparación y ejecución del proyecto y, por consiguiente, de la selección del consultor y de la adjudicación y posterior administración del contrato”.

“Las principales consideraciones que guían la política del Banco en el proceso de selección son”:

- “La necesidad de contar con servicios de alta calidad”.
- “La necesidad de economía y eficiencia”.
- “La necesidad de dar a los consultores calificados la oportunidad de competir para prestar servicios financiados por el Banco”.
- “El interés del Banco en fomentar el desarrollo y empleo de consultores nacionales en los países miembros Prestatarios del Banco”.
- “La necesidad de que el proceso de selección sea transparente”.

### **Aplicabilidad**

Estas políticas aplican a todos los contratos de servicios de consultoría financiados total o parcialmente con préstamos o donaciones del Banco o recursos de fondos administrados por el Banco y ejecutados por el Prestatario.

Para la contratación de servicios de consultoría no financiados con recursos de esas fuentes, el Prestatario podrá adoptar otros procedimientos. En tales casos, el Banco debe quedar satisfecho que:

- Los procedimientos que se han de utilizar den por resultado la selección de consultores que cuenten con las calificaciones profesionales necesarias.
- El consultor seleccionado ejecute el trabajo asignado de conformidad con el plan acordado.
- El alcance de los servicios guarde relación con las necesidades del proyecto.

### **Conflicto de Interés**

No se contratará a consultores para servicios que puedan crear conflicto con sus obligaciones previas o vigentes con respecto a otros contratantes, o que puedan ponerlos en situación de no poder prestar sus servicios en la forma que mejor convenga a los intereses del Prestatario.

### **Ventaja Obtenida Debido a Competencia Desleal**

Se requiere que los consultores o sus asociados que concursan para un proyecto específico no obtengan una ventaja competitiva por haber prestado servicios de consultoría relacionados con el trabajo de que se trate.

### **Elegibilidad**

Los fondos provenientes de préstamos del Banco pueden ser usados sólo para el pago de servicios realizados por individuos o firmas de países miembros del Banco.

### **Contratación Anticipada y Financiamiento Retroactivo**

El Prestatario puede iniciar, con el consentimiento del Banco, la selección de consultores antes de que se firme el correspondiente Contrato de Préstamo. En tales casos, el Prestatario asume a su propio riesgo la contratación anticipada y cualquier notificación de "no objeción" del Banco con respecto a los procedimientos, la documentación o la propuesta de adjudicación no lo compromete a otorgar un préstamo para el proyecto de que se trate.

### **Asociaciones entre Firmas Consultoras**

Los consultores pueden asociarse entre sí, ya sea formando una asociación en participación, consorcio o asociación, o mediante un acuerdo de subconsultoría.

### **Revisión, Asistencia y Supervisión por Parte del Banco**

El Banco revisa la contratación de consultores realizada por el Prestatario con objeto de cerciorarse a su satisfacción de que el proceso de selección se lleve a efecto de conformidad con las presentes políticas.

En circunstancias especiales, y en respuesta a una solicitud por escrito del Prestatario, el Banco puede proporcionar al Prestatario una lista corta de firmas que considere capaces de realizar el trabajo. El suministro de la lista corta por parte del Banco no representa su respaldo a los consultores.

El Prestatario es responsable de supervisar el desempeño de los consultores y de asegurarse de que éstos lleven a cabo los servicios que se les han encargado de conformidad con el contrato.

El personal del Banco debe vigilar los resultados de los servicios en la medida en que sea necesario para determinar, a satisfacción del Banco, que se están realizando con el nivel de calidad apropiado y que se basan en datos aceptables.

### **Contrataciones No Elegibles para Financiamiento del Banco**

El Banco no financia gastos por concepto de servicios de consultoría si los consultores no han sido seleccionados o los servicios no han sido contratados de conformidad con los

procedimientos establecidos en el Contrato de Préstamo y con el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco. En esos casos, el Banco declarará la no elegibilidad de la contratación para su financiamiento, y es política del Banco cancelar la porción del préstamo asignada a los servicios cuya contratación sea declarada no elegible.

### **Fraude y Corrupción**

El Banco prohíbe los actos de fraude y corrupción. Fraude y corrupción comprenden actos de: práctica corruptiva, práctica fraudulenta, práctica coercitiva y práctica colusoria.

- Una práctica corruptiva consiste en ofrecer, dar, recibir, o solicitar, directa o indirectamente, cualquier cosa de valor para influenciar las acciones de otra parte;
- Una práctica fraudulenta es cualquier acto u omisión, incluyendo la tergiversación de hechos y circunstancias, que engañen, o intenten engañar, a alguna parte para obtener un beneficio financiero o de otra naturaleza o para evadir una obligación;
- Una práctica coercitiva consiste en perjudicar o causar daño, o amenazar con perjudicar o causar daño, directa o indirectamente, a cualquier parte o a sus bienes para influenciar las acciones de una parte; y
- Una práctica colusoria es un acuerdo entre dos o más partes realizado con la intención de alcanzar un propósito inapropiado, incluyendo influenciar en forma inapropiada las acciones de otra parte.

El Banco también adoptará medidas en caso de hechos o denuncias similares relacionadas con supuestos actos de fraude y corrupción, aunque no estén especificados dentro de las categorías de fraude y corrupción mencionadas anteriormente.

### **Plan de Adquisiciones**

Como parte de la preparación de un proyecto, y antes de que inicie el proceso de negociación de un préstamo, el Prestatario debe preparar y presentar al Banco para su aprobación un Plan de Adquisiciones, en el que se indique:

- La contratación de servicios de consultoría que se requerirán para llevar a cabo el proyecto durante un periodo inicial de al menos 18 meses.
- Los métodos que se utilicen para la selección de los consultores.

- Los procedimientos de revisión del Banco.

El Prestatario debe actualizar el Plan de Adquisiciones anualmente o cuando sea necesario a lo largo de la ejecución del proyecto.

El Prestatario debe implementar el Plan de Adquisiciones de la manera como haya sido aprobado por el Banco.

### 3.3.2 Resumen del Análisis Industrial

Luego de realizar el análisis industrial de la empresa, se pueden desprender algunos puntos relevantes, los que serán de utilidad para configurar el servicio propuesto:

- Algunos de los grupos económicos más importantes del país operan en el sector agrícola/agroindustrial
- Los clientes de la empresa son las compañías del sector agrícola asentadas en la provincia del Guayas. De las 24.918 compañías registradas en la región costa, 1.641 se dedican a la agricultura, ganadería, acuicultura.
- Los clientes de la empresa pueden tener un poder de negociación alto, aunque no necesariamente es determinante. Los usuarios y la comunidad (GAD, OSC, universidades, entre otros) forman el tejido social de la consultora.
- Las empresas de consultoría identificadas en la clasificación M7490.2 representan a los competidores de la empresa. A la vez, se han identificado organismos que pueden ofrecer colaboración.
- Los servicios considerados como sustitutos pueden ofrecer una pauta a los interesados en incorporar temas de sustentabilidad a sus organizaciones, pero no reemplazan a la consultoría, que ofrece soluciones a la medida; más bien, pueden representar oportunidades de aprendizaje y colaboración para la empresa.
- Los nuevos participantes, Ypsilom, ANDEAN y Nillam pueden ser una fuente de conocimientos, experiencias; un ejercicio de *benchmarking*. Dado su reciente ingreso al mercado, podrían estar interesados en ser aliados de la empresa. Esto representa una oportunidad de poner en uso los activos profesionales intangibles de los consultores internos, aquellas habilidades interpersonales e intelectuales presentes, en diferentes medidas, en los seres humanos.

- Los proveedores de capacitación juegan un rol clave en el modelo de negocio de la consultora, basado en el conocimiento de calidad. Gracias a la tecnología, el adquirir conocimiento e información se ha transformado (¿acaso es éste un ejemplo de innovación disruptiva?). Formarse en en casi todos los tópicos y temas posibles está a unos *clicks* de distancia. Los autores ven con beneplácito poder acceder a programas sobre sustentabilidad desde internet y de esta forma, complementar su educación formal.
- Las alianzas deben responder a las necesidades de la empresa y rendirle beneficios que se traduzcan en nuevas oportunidades de creación de riqueza. Por eso, es necesario mapear a los aliados que la empresa identifica pueden hacer posible lo mencionado y considerar sus deseos y motivaciones respecto a colaborar con la organización.
- La gerencia recaerá en los consultores internos (revisar Sección 7), quienes diseñarán los servicios que proponga la empresa, así como explorarán nuevos mercados y modelos de negocio.
- Es fundamental considerar lo que las leyes dictan respecto a la constitución de compañías en Ecuador y la provisión de consultoría. Los organismos de habilitación y control son clave para cualquier empresa; por eso, los encargados de las actividades de soporte (ver Sección 7) tienen la tarea de hacer que la empresa cumpla con las regulaciones pertinentes. De igual forma, las organizaciones internacionales de financiamiento que operan en Ecuador, como el BID, observan reglamentos claros para contratar ofertantes de consultoría.

## 4. ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL MERCADO

Una vez realizados los análisis social e industrial a la empresa, es trascendental indagar en el mercado en el que va a actuar la organización. Esta tarea se apoya, en:

- Búsqueda de datos secundarios en Internet, libros, revistas, tesis.
- Entrevistas a expertos que, en base a su experiencia, entregan una visión general de lo que implica ofertar el servicio propuesto, así como la importancia e impacto del enfoque de sustentabilidad en el sector agrícola.
- Investigación de mercado a través de encuestas (tema que se desarrollará en la Sección 6).

### 4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de las encuestas para la investigación de mercado es producto de la construcción de la matriz 1,2,3, herramienta que esquematiza las preguntas que la gerencia debe hacerse respecto a lo que se desea indagar. Esta matriz consulta sobre los siguientes puntos:

- Viabilidad del modelo de negocio propuesto.
- Cómo entienden la sustentabilidad las empresas del sector agrícola.
- Nivel de interés de las empresas del sector agrícola en la sustentabilidad.
- Características ideales del servicio: entregables, plazos de entrega, precio, términos de pago.

El modelo de negocio, ha sido previamente definido como un servicio de "asesoría y consultoría en la formulación, evaluación y gestión de proyectos (estudios de mercado, análisis económico, financiero y de riesgos) orientados al sector agrícola, que incorporen el enfoque de sustentabilidad como una propuesta de modelo de negocio y un mecanismo de creación de valor, esto gracias al conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad y la capacitación continua de consultores internos en ésta área".

Tabla 15. Matriz 1, 2,3

Consultora Sustentable | Modelo 1, 2 y 3 - Matriz para Desarrollo de Investigación de Mercado

| Paso 1: Problemas  |   | Paso 2: Objetivos   |   | Paso 3: Diseño de la Investigación |                              |                             |
|--|---|---|---|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Problema de Decisión Gerencial   | Problema de Investigación de Mercado  | Componentes (Objetivos Generales)   | Preguntas de Investigación<br>Objetivos Específicos   | Diseño de Investigación            | Diseño Exploratorio: Técnica | Diseño Concluyente: Técnica |
| <p>¿Es viable un modelo de negocio de consultoría (formulación, evaluación y gestión de proyectos) para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas que tenga como propuesta diferencial el desarrollo de proyectos sustentables, apoyada en el conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad?</p> <p>(1) Nota sobre el modelo de negocio, página 74.</p> | <p>1.<br/>¿Cuáles son las formas y roles que toma la sustentabilidad en los proyectos de las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas?</p> | <p>1.1<br/>Formas de la sustentabilidad en la agricultura en empresas privadas del sector agrícola de la provincia del Guayas</p> | <p>1.1.1<br/>¿Cuál de las siguientes formas toma la sustentabilidad ambiental en su organización?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos de PML y utilización de insumos y materiales libres de elementos peligrosos</li> <li>2. Acciones para la conservación de bosques, suelo y cuerpos de agua (Ej. reforestación, protección de cuencas hidrográficas)</li> <li>3. Aprovechamiento de residuos para la generación de energía (biomasa), fertilizantes u otros productos (pellets, fundas, sogas, papel)</li> <li>4. Reciclaje, reutilización eficiente de materiales descartados (<i>upcycling</i>) y reducción de elementos para empaquetado</li> <li>5. Diseño de sistemas cerrados de producción ("de la cuna a la cuna")</li> <li>6. Cuantificación y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (CO<sub>2</sub>) (Ej. Certificación Punto Verde)</li> <li>7. Uso de energía limpia o de origen renovable (solar, eólica, hidráulica)</li> <li>8. Otra (especifique)</li> </ol> | <p>Exploratoria / Concluyente</p>  | <p>Grupo Focal</p>           | <p>Encuesta</p>             |

| Paso 1: Problemas  |   | Paso 2: Objetivos   |   | Paso 3: Diseño de la Investigación |                              |                             |
|--|---|---|---|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Problema de Decisión Gerencial   | Problema de Investigación de Mercado  | Componentes (Objetivos Generales)   | Preguntas de Investigación<br>Objetivos Específicos   | Diseño de Investigación            | Diseño Exploratorio: Técnica | Diseño Concluyente: Técnica |
| <p>¿Es viable un modelo de negocio de consultoría (formulación, evaluación y gestión de proyectos) para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas que tenga como propuesta diferencial el desarrollo de proyectos sustentables, apoyada en el conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad?</p> <p>(1)</p> | <p>1. ¿Cuáles son las formas y roles que toma la sustentabilidad en los proyectos de las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas?</p> | <p>1.1 Formas de la sustentabilidad en la agricultura en empresas privadas del sector agrícola de la provincia del Guayas</p> | <p>1.1.2 ¿Cuál de las siguientes formas toma la sustentabilidad económica en su organización?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de eficiencia operativa</li> <li>Reinversión para el crecimiento de la organización</li> <li>Formación de nuevos proveedores (Ej. Crecimiento Compartido, de Almacenes Tía)</li> <li>Creación de alianzas con clientes</li> <li>Creación de capacidades y generación de empleo (Ej. La Escuelita, de Agripac)</li> <li>Creación de alianzas con pequeños productores para el acceso a grandes mercados (Ej. Floralp, PRONACA, Toni)</li> <li>Apoyo a pequeños negocios y microfinanciamiento</li> <li>Impulso de iniciativas internas y externas de emprendimiento, investigación y desarrollo</li> <li>Otra (especifique)</li> </ol> | Exploratoria / Concluyente         | Grupo Focal                  | Encuesta                    |
|  |   |   | <p>1.1.3 ¿Cuál de las siguientes formas toma la sustentabilidad social en su organización?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pago de salarios justos y promoción de derechos laborales</li> <li>Inclusión y promoción de la diversidad en el lugar de trabajo</li> <li>Desarrollo cultural y social de la comunidad (Ej. Siembra Futuro – 4e, de la Cervecería Nacional)</li> <li>Promoción de derechos humanos</li> <li>Sensibilización frente al trabajo infantil</li> <li>Promoción de salud, nutrición y calidad de vida</li> <li>Aprovechamiento de los excedentes de producción (Ej. Banco de Alimentos Diakonía)</li> <li>Otra (especifique)</li> </ol>   | Exploratoria / Concluyente         | Grupo Focal                  | Encuesta                    |

Tabla 15. (Continuación)

| Paso 1: Problemas  |   | Paso 2: Objetivos  |  | Paso 3: Diseño de la Investigación |                              |                             |
|--|---|--|--|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Problema de Decisión Gerencial   | Problema de Investigación de Mercado  | Componentes (Objetivos Generales)                            | Preguntas de Investigación Objetivos Específicos   | Diseño de investigación            | Diseño Exploratorio: Técnica | Diseño Concluyente: Técnica |
| <p>¿Es viable un modelo de negocio de consultoría (formulación, evaluación y gestión de proyectos) para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas que tenga como propuesta diferencial el desarrollo de proyectos sustentables, apoyada en el conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad?</p> <p>(1)</p> | <p>2. ¿Cuál es el nivel y tipo de interés en el tema de la sustentabilidad en los proyectos de las empresas del sector agrícola de la provincia del Guayas?</p> | <p>2.1 Nivel de interés en el tema de la sustentabilidad</p> | <p>2.1.1 ¿Cómo calificaría usted el nivel de interés de su organización en el tema de la sustentabilidad?</p> <p>1. Alto<br/>2. Medio<br/>3. Bajo<br/>4. Ninguno</p> | Exploratoria / Concluyente         | Grupo Focal                  | Encuesta                    |
|  |   | <p>2.2 Tipo de interés en el tema de la sustentabilidad</p>  | <p>2.2.1 ¿Cómo definiría usted el tipo de interés de su organización en el tema de la sustentabilidad?</p> <p>1. Ambiental<br/>2. Económico<br/>3. Social</p>        | Exploratoria / Concluyente         | Grupo Focal                  | Encuesta                    |

Tabla 15. (Continuación)

| Paso 1: Problemas   |  | Paso 2: Objetivos                          |   | Paso 3: Diseño de la Investigación |                              |                             |
|---|--|--|---|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Problema de Decisión Gerencial  | Problema de Investigación de Mercado   | Componentes (Objetivos Generales)          | Preguntas de Investigación Objetivos Específicos  | Diseño de investigación            | Diseño Exploratorio: Técnica | Diseño Concluyente: Técnica |
| <p>¿Es viable un modelo de negocio de consultoría (formulación, evaluación y gestión de proyectos) para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas que tenga como propuesta diferencial el desarrollo de proyectos sustentables, apoyada en el conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad?<br/>(1)</p> | <p>3. ¿Cuáles son las formas deseables (tipos de proyecto, entregables, duración, plazos, precios, términos de pago) del servicio de consultoría de proyectos sustentables para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas?</p> | <p>3.1 Tipos de proyectos sustentables</p> | <p>3.1.1 ¿Cómo se manifiesta la sustentabilidad en su proyecto?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos de PML y utilización de insumos y materiales libres de elementos peligrosos</li> <li>2. Acciones para la conservación de bosques, suelo y cuerpos de agua (Ej. reforestación, protección de cuencas hidrográficas)</li> <li>3. Aprovechamiento de residuos para la generación de energía (biomasa), fertilizantes u otros productos (<i>pellets</i>, fundas, sogas, papel)</li> <li>4. Reciclaje, reutilización eficiente de materiales descartados (<i>upcycling</i>) y reducción de elementos para empaquetado</li> <li>5. Diseño de sistemas cerrados de producción ("de la cuna a la cuna")</li> <li>6. Cuantificación y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (CO<sub>2</sub>) (Ej. Certificación Punto Verde)</li> <li>7. Uso de energía limpia o de origen renovable (solar, eólica, hidráulica)</li> <li>8. Captación de aguas lluvia para reutilización en riego</li> <li>9. Producción de alimentos orgánicos, medicina naturista y de interés por ser exóticos o innovadores (Ej. Pacari, Runa, Kiwa)</li> <li>10. Recuperación y tratamiento responsable de aceites (Ej.- Ingenio San Carlos)</li> <li>11. Otra (especifique)</li> </ol> | <p>Exploratoria / Concluyente</p>  | <p>Grupo Focal</p>           | <p>Encuesta</p>             |

Tabla 15. (Continuación)

| Paso 1: Problemas  |  | Paso 2: Objetivos  |   | Paso 3: Diseño de la Investigación |                              |                             |
|--|--|--|---|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Problema de Decisión Gerencial   | Problema de Investigación de Mercado   | Componentes (Objetivos Generales)                        | Preguntas de Investigación Objetivos Específicos  | Diseño de investigación            | Diseño Exploratorio: Técnica | Diseño Concluyente: Técnica |
| <p>¿Es viable un modelo de negocio de consultoría (formulación, evaluación y gestión de proyectos) para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas que tenga como propuesta diferencial el desarrollo de proyectos sustentables, apoyada en el conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad?</p> <p>(1)</p> | <p>3. ¿Cuáles son las formas deseables (tipos de proyecto, entregables, duración, plazos, precios, términos de pago) del servicio de consultoría de proyectos sustentables para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas?</p> | <p>3.2 Entregables del servicio de consultoría</p>       | <p>3.2.1 ¿Cuáles son los entregables que usted esperaría recibir por su inversión?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de factibilidad</li> <li>2. Mapeo de alianzas e interesados en la sustentabilidad</li> <li>3. Modelo de negocio que busque la sustentabilidad</li> <li>4. Diseño de procesos productivos</li> <li>5. Diseño de la cadena de suministro sustentable</li> <li>6. Plan de implementación del proyecto</li> <li>7. Manual de buenas prácticas ambientales</li> <li>8. Análisis de aprovechamiento de beneficios tributarios y productivos para proyectos sustentables (Ej. EcoCredit, del Banco ProCredit)</li> <li>9. Diseño de propuestas de política agrícola</li> <li>10. Diseño de propuestas para el desarrollo de cooperativas y colectivos de economía popular y solidaria</li> </ol> | <p>Exploratoria / Concluyente</p>  | <p>Grupo Focal</p>           | <p>Encuesta</p>             |
|  |  | <p>3.3 Plazos de entrega del proyecto de consultoría</p> | <p>3.3.1 ¿Cuánto tiempo considera usted aceptable para que le sea entregado el producto final de la consultoría?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 3 meses</li> <li>2. 4 meses</li> <li>3. 5 meses</li> <li>4. 6 meses</li> </ol>   |                                    |                              |                             |

Elaboración: Autores

| Paso 1: Problemas   |  | Paso 2: Objetivos                             |  | Paso 3: Diseño de la Investigación |                              |                             |
|---|--|---|--|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Problema de Decisión Gerencial  | Problema de Investigación de Mercado   | Componentes (Objetivos Generales)             | Preguntas de Investigación Objetivos Específicos   | Diseño de Investigación            | Diseño Exploratorio: Técnica | Diseño Concluyente: Técnica |
| <p>¿Es viable un modelo de negocio de consultoría (formulación, evaluación y gestión de proyectos) para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas que tenga como propuesta diferencial el desarrollo de proyectos sustentables, apoyada en el conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad?<br/>(1)</p> | <p>3. ¿Cuáles son las formas deseables (tipos de proyecto, entregables, duración, plazos, precios, términos de pago) del servicio de consultoría de proyectos sustentables para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas?</p> | <p>3.4 Precio del servicio de consultoría</p> | <p>3.4.1 ¿Cuál es el precio que usted pagaría por el servicio de consultoría propuesto?<br/>1. US\$7.500-US\$14.999<br/>2. US\$15.000-US\$22.499<br/>3. US\$22.500-US\$29.999<br/>4. US\$30.000-US\$37.499<br/>5. &gt; US\$37.499</p>  | <p>Exploratoria / Concluyente</p>  | <p>Grupo Focal</p>           | <p>Encuesta</p>             |
|   | <p>4. ¿Cuál es el nivel e interés de los expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad en participar en una alianza en proyectos de consultoría?</p>  | <p>4.1 Nivel de interés de los expertos</p>   | <p>4.1.1 ¿Cómo calificaría usted el nivel de interés de su organización en el tema de la sustentabilidad?<br/>1. Alto<br/>2. Medio<br/>3. Bajo<br/>4. Nulo</p>   | <p>Exploratoria / Concluyente</p>  | <p>Grupo Focal</p>           | <p>Encuesta</p>             |
|   |  | <p>4.2 Interés de los expertos</p>            | <p>4.2.1 ¿Cómo definiría usted el interés de los expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad?<br/>1. Recibir una remuneración<br/>2. Ganar prestigio y reconocimiento<br/>3. Crear alianzas para el futuro<br/>4. Posibilidad de crecimiento profesional, intercambio de conocimientos y experiencias</p> | <p>Exploratoria / Concluyente</p>  | <p>Grupo Focal</p>           | <p>Encuesta</p>             |

Elaboración: Autores

En resumen, la investigación mercado atiende el problema gerencial “¿Es viable un modelo de negocio de consultoría (formulación, evaluación y gestión de proyectos) para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas que tenga como propuesta diferencial el desarrollo de proyectos sustentables, apoyada en el conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad?”.

El problema gerencial fue separado en cuatro problemas de investigación de mercado:

1. ¿Cuáles son las formas y roles que toma la sustentabilidad en los proyectos de las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas?
2. ¿Cuál es el nivel y tipo de interés en el tema de la sustentabilidad en los proyectos de las empresas del sector agrícola de la provincia del Guayas?
3. ¿Cuáles son las formas deseables (tipos de proyecto, entregables, duración, plazos, precios, términos de pago) del servicio de consultoría de proyectos sustentables para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas?
4. ¿Cuál es el nivel e interés de los expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad en participar en una alianza en proyectos de consultoría?

Cada problema de investigación fue descompuesto en nueve objetivos generales o componentes de investigación:

1. Formas de la sustentabilidad en la agricultura en empresas privadas del sector agrícola de la provincia del Guayas
2. Nivel de interés en el tema de la sustentabilidad
3. Tipo de interés en el tema de la sustentabilidad
4. Tipos de proyectos sustentables
5. Entregables del servicio de consultoría
6. Plazos de entrega del proyecto de consultoría
7. Precio del servicio de consultoría
8. Nivel de interés de los expertos
9. Interés de los expertos

Los nueve componentes de investigación proponen objetivos específicos de investigación, utilizando métodos de investigación exploratoria (entrevistas y grupos focales con

empresarios del sector agrícola) e investigación concluyente, a través de entrevistas a potenciales clientes. Las preguntas que construyen la encuesta realizada son las siguientes:

1. ¿Qué formas toma la sustentabilidad ambiental en la organización?
2. ¿Qué formas toma la sustentabilidad económica en su organización?
3. ¿Qué formas toma la sustentabilidad social en su organización?
4. ¿Cómo calificaría el nivel de interés de su organización en el tema de la sustentabilidad?
5. ¿Cómo definiría el tipo de interés de su organización en el tema de la sustentabilidad?
6. ¿Cómo se manifiesta la sustentabilidad en los proyectos de su organización?
7. ¿Cuáles son los entregables que usted esperaría recibir por su inversión (contrato de servicio de consultoría)?
8. ¿Cuánto tiempo considera usted aceptable para que le sea entregado el producto final de la consultoría?
9. ¿Cuál es el precio que usted pagaría por el servicio de consultoría propuesto?
10. Para expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad: ¿cómo calificaría usted el nivel de interés de su organización en el tema de la sustentabilidad?
11. Para expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad: ¿cómo definiría usted el interés de los expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad?

*La versión definitiva de la encuesta está disponible en la Sección Anexos.*

## **4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

Una vez que se determinaron las preguntas de exploración del mercado en la matriz 1, 2,3, es relevante examinar la información y estadísticas del entorno. El negocio de consultoría demanda mantenerse actualizado y al día con la data disponible.

### **4.2.1 Fuentes Secundarias**

Varias fueron las fuentes secundarias que se analizaron para dar forma a la propuesta de negocio. Algunas de las principales fueron:

## Recursos Digitales

### Portales Web

- [agricultura.gob.ec](http://agricultura.gob.ec)
- [ambiente.gob.ec](http://ambiente.gob.ec)
- [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec)
- [supercias.gob.ec/portal](http://supercias.gob.ec/portal)
- [portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/analisis-sercop/](http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/analisis-sercop/)

### Archivos

- [deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/estudio-Responsabilidad-social-corporativa-2015.html](http://deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/estudio-Responsabilidad-social-corporativa-2015.html)
- [oas.org/jurídico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo23.pdf](http://oas.org/jurídico/spanish/mesicic2_ecu_anexo23.pdf)
- [planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

## Recursos Impresos

### Diarios y Semanarios

- *El Universo*
- *LÍDERES*

### Libros

- Toppin, G.; Czerniawska, F. *Consultoría de negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media. 2008
- Organización Internacional del Trabajo. *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. 3<sup>a</sup>. Ed. Limusa: México, D.F. 2006

### Revistas y Publicaciones Especializadas

- *AméricaEconomía*
- *Consultoría*
- *E+E ESPAPE y Empresa*
- *Gestión*
- *The Economist*
- *EKOS Negocios*

- *Harvard Business Review*
- *Informativo Gerencial*
- *Vistazo*

#### **Tesis**

- Illescas, B.; Guevara G. Plan para la Estructuración y Difusión de la Información de la Cadena de Abastecimiento del Sector de Tecnología de Información. Escuela de Postgrado en Administración de Empresas. Escuela Politécnica del Litoral, Guayaquil. 2014

### **4.2.2 Entrevistas a Expertos**

Para complementar la investigación previamente realizada, se llevaron a cabo entrevistas con profesionales con amplio conocimiento y experiencia en los sectores en los que actúan, a fin de que aporten con información relevante, real y actual.

#### **4.2.2.1 Expertos del Sector de Consultoría**

Para conocer más sobre el universo de la consultoría, en mayo de 2015 los autores dialogaron con dos consultores, parte del grupo de tesis Estrategas:

- Hugo Tobar Robles, Ingeniero en Auditoría y Control de Gestión por la ESPOL, con especialidad en Calidad de Procesos. Magíster en Administración de Empresas por la ESPAE. Exconsultor *senior* en PricewaterhouseCoopers (PwC), actual Auditor Interno de Compañía de Alimentos El Sabor. Guayaquil.
- Valentina Ramírez Pulgarín, Licenciada en Turismo por la ESPOL. Candidata a Magíster en Administración de Empresas por la ESPAE. Directora de Sucursal de Addeco. Guayaquil.

*Se exponen las preguntas realizadas a los expertos y sus respuestas en las siguientes páginas*

#### **4.2.2.2 Hallazgos Producto de las Entrevistas a Expertos de la Consultoría**

Los autores resumen las apreciaciones de los expertos del sector de consultoría en los siguientes puntos:

- La consultoría es un negocio donde la materia prima es la experticia y conocimiento en determinado tema. Por esto, la empresa consultora apunta a atraer y formar talento humano de calidad para ofrecer servicios competitivos.
- En esta industria, el contacto con el cliente es cercano. Éste provee activamente información al consultor, quien necesita de aquella para poder iniciar un proyecto de consultoría. El cliente no solo es receptor de productos, es un actor importante en la cadena.
- Hay distintos tipos de consultorías, dado que casi todo servicio técnico o profesional podría convertirse en una. Esto se traduce como un campo fértil por explotar.
- Un buen consultor está siempre actualizado e informado sobre normativas, códigos, leyes y cualquier otro marco o fuerza que pueda incidir en el estado político y socioeconómico actual.
- La experiencia del consultor juega un papel crucial en su posición en la pirámide o estructura con la que, generalmente, se manejan las firmas consultoras. Aquellos con más recorrido profesional son quienes toman decisiones gerenciales y lideran equipos de trabajo.

#### **4.2.2.3 Expertos del Sector Agrícola**

Con la idea de conocer qué papel juega ser sostenibles en el mundo agrícola, también se contactó vía correo electrónico a cuatro reconocidos profesionales de aquel sector (algunos identificados como aliados de la empresa y caracterizados previamente en la Sección 3). Sus apreciaciones encontraron puntos en común, aunque fueron muy particulares y en cada caso se expresó algo nuevo que enriqueció la discusión. Quienes colaboraron en esta entrevista fueron:

- Ney Barrionuevo
- Leonidas Estrada
- José Luis Menéndez Bermeo: Economista Agrícola por la Universidad Agraria del Ecuador (UAE). Exconsultor del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo. Administrador de la Unidad de Negocios de Otros Productos de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA). Catedrático, ponente. Guayaquil
- Wilson Montoya

Tabla 16. Tabulación de las entrevistas a los Expertos en Consultoría

| Preguntas                                  | Respuesta de Valentina Ramírez   | Respuesta de Hugo Tobar   |
|--|--|---|
| <p>1. ¿De qué se trata la consultoría?</p> | <p>La consultoría es un servicio que el cliente solicita a un experto en un tema, quien brinda servicios por períodos específicos para ayudar a un cliente a que identifique su meta. Se realizan sugerencias para alcanzar dicha meta. Hay que definir la brecha entre la situación actual y la deseada y definir un plan de acción. El cliente ofrece <i>inputs</i> al consultor (información) y los <i>outputs</i> son el diagnóstico y plan de acción.</p> | <p>La consultoría es un servicio de asesoramiento a personas naturales y jurídicas sobre diversos aspectos en los cuales estas no son expertas. Esta se basa en conocimiento especializado, el que varía de acuerdo a lo que un consultor conoce sobre la empresa y la industria en la que se desempeña. Un proyecto de consultoría puede ir de lo más sencillo, como el “recálculo” de gastos de una empresa, hasta lo más complejo, como la planificación estratégica.</p> <p>El consultor busca brindar una solución que se alinee a los requerimientos del cliente y a los beneficios de la empresa en corto y mediano plazo. Asesorar a un cliente es brindarle un parámetro de acción. En ningún momento es emitir un juicio de valor o un dictamen al que éste debe aferrarse. Uno de los puntos delicados de este trabajo es diferenciar claramente ésta línea. La última palabra la va a tener la empresa contratante.</p> <p>Antes de aceptar realizar una asesoría, el consultor debe tener claro si va a poder ejecutarla, cuánto tiempo podrá llevar este tipo de trabajo y cuáles son los requerimientos que tiene el cliente.</p> <p>Es diferente lo que quiere el cliente de lo que necesita. Esto es algo que debe aprender todo consultor, dado que el cliente está sumergido en una situación, por lo general, caótica que lo lleva a buscar ayuda externa y ve el panorama completo de su situación analizar el problema, que es nuestro deber como consultores, nos damos cuenta que ese no es el problema del cliente que si hacemos solamente y justamente el cliente, no vamos a solucionar el problema y hay dos cosas más importantes: primero, el cliente va a sentir insatisfacción por nuestro trabajo y, segundo, es publicidad negativa para nosotros los consultores. Los consultores venden una respuesta confiable y eso debe ser siempre cuidado y velado.</p> <p>En el mundo de la consultoría hay que “ser y parecer”. Los consultores se exponen abiertamente a las opiniones y críticas de los clientes, por eso deben proyectar confianza, profesionalismo, seguridad, prestigio; aspectos que son intangibles.</p> |

Elaboración: Autores

Tabla 16. (Continuación)

| Preguntas   | Respuesta de Valentina Ramírez   | Respuesta de Hugo Tobar   |
|---|--|---|
| <p>2. ¿Quiénes son los clientes de la consultoría?</p>            | <p>Aquellos que reconocen que tienen una necesidad específica para alcanzar un objetivo pero no cuentan con los recursos internos para lograr la situación deseada. Cada empresa tiene una actividad en particular pero no son expertos en cada uno de los departamentos. Por ejemplo, una empresa que se dedica a la venta de colchones se especializa en sus proveedores, materia prima, producción. Identifico una necesidad que no puede ser cubierta por los recursos internos y es ahí cuando se contrata consultoría.</p> | <p>Los clientes de consultoría pueden ser personas naturales con negocios en marcha que requieren ciertos lineamientos para poderse estructurar adecuadamente, que buscan una formalización de su negocio y necesitan un direccionamiento a mediano y largo plazo. Pueden ser personas jurídicas, empresas con ciertos aspectos que necesitan ser analizados por agentes externos para lograr cierta confidencialidad. Por ejemplo: asesores tributarios en las que se requieren un detalle y conocimiento técnico, pero que son situaciones puntuales y que no amerita que una empresa tenga dentro de su nómina. Hay clientes que buscan un análisis de procesos, un entendimiento de las operaciones dentro de la compañía y que pueda ser que el tratamiento sea muy distinto y que necesiten una compatibilidad mayor con el cliente.</p> <p>En teoría, todas las empresas y personas naturales pueden ser clientes de los consultores. El tipo de especificación que los consultores tengan y el tipo de consultoría en el que se vayan a especializar es lo que direcciona y delimita su mercado objetivo y cuáles son sus clientes.</p> |
| <p>3. ¿Qué marca el éxito de un consultor o firma consultora?</p> | <p>El conocimiento de normativas y la actualización: este es un mercado muy cambiante y las leyes cambian constantemente. Hay que saber lo que está vigente para poder asesorar. Tener conocimiento da poder para poder argumentar y demostrar que se puede asesorar al cliente. Esto asegura vigencia en el mercado. No es posible quedarse obsoletos.</p>  | <p>El éxito que un consultor tenga en su labor está marcado por el conocimiento que éste tenga sobre el cliente y su entorno. Esto debe determinarse antes de la ejecución del proyecto, como una etapa preparatoria. Antes de la contratación de los servicios del consultor, debe haber una inducción para que éste conozca cómo opera la empresa, que recomendaciones han recibido respecto al problema que se va a tratar, si la gerencia anteriormente ha presentado resistencia o limitaciones a las propuestas de consultores. Conocer esto es muy importante para ejecutar un trabajo de consultoría.</p>   |

Tabla 16. (Continuación)

| Preguntas   | Respuesta de Valentina Ramírez   | Respuesta de Hugo Tobar  |
|---|--|--|
| <p>4. ¿Cuáles son los tipos de consultoría que existen?</p> | <p>Hay de todo tipo. Cualquier servicio técnico podría convertirse en consultoría especializada. Por ejemplo, hay consultoría para conocer el clima laboral de una empresa, desarrollo de organigramas, diagnósticos de desempeño, determinación de la escala salarial. La auditoría es consultoría tradicional.</p> | <p>La estructura de una consultora varía en función del trabajo que vaya a realizar, su especificación y complejidad, aunque es sencillo identificar que en las firmas consultoras más grandes hay un nivel base, formado por los <i>trainees</i> (empleados en entrenamiento, generalmente en los primeros años de universidad) y los asistentes (con más experiencia profesional que los <i>trainees</i>, cursando últimos años de universidad).</p> <p>En el segundo nivel están los <i>seniors</i> (encargados de proyectos, pueden tener a cargo a los asistentes); en el siguiente, los supervisores (tratan directamente con los clientes, atienden sus requerimientos y tienen a cargo a los <i>seniors</i>); sobre este nivel, los gerentes, quienes manejan el portafolio de la empresa consultora, están encargados de abrir nuevos negocios, firmar contratos y propuestas, presentar resultados finales. De ser necesario, sobre los gerentes pueden estar los gerentes <i>managers</i>, una figura con mayor responsabilidad sobre la cartera; los directores, que gestionan el portafolio, supervisan a los gerentes y buscan la reestructuración de la firma consultora para conseguir resultados a corto y mediano plazo.</p> <p>Finalmente, en el nivel mayor están los socios, que proponen lineamientos para inversiones en capacitación, contratación de personal, reestructuración o supresión de líneas de negocio y cualquier otra decisión que implique un modo conductual de la firma a mediano y largo plazo.</p> <p>Es importante que cada empleado sepa distribuir la carga de trabajo y delegar; cada encargado con personas bajo su supervisión, debe poder distribuir las responsabilidades y actividades según las capacidades de los elementos de su equipo. En contraparte, si los supervisados se enfrentan a problemas a los que no pueden hacerle frente, deben comunicar esto al siguiente nivel de la organización para poder tratar la situación. En la consultoría, cualquier error puede afectar la imagen de la empresa.</p> |

Tabla 16. (Continuación)

| Preguntas  | Respuesta de Valentina Ramírez   | Respuesta de Hugo Tobar  |
|--|--|--|
| <p><b>6. ¿Qué es lo más difícil de la consultoría?</b></p>                   | <p>Lo más difícil es que el cliente entienda y reconozca la necesidad de contratar consultoría. Esto se da sobre todo en la región costa. En la sierra no porque están más expuestos a organismos de control.</p> <p>Para el consultor es complicado no tener suficiente información para empezar a trabajar.</p>  | <p>Lo más difícil es entender lo que en realidad nuestros clientes necesitan, cómo ayudar a resolver sus conflictos o preocupaciones dentro de sus operaciones. A la vez, es difícil transmitir y exponer la interpretación de los consultores sobre la situación de la empresa: un cliente que no se sienta escuchado o que perciba que el servicio que se le da no es profesional, puede terminar la relación comercial con la firma consultora.</p>   |
| <p><b>7. ¿En base a qué se determina los precios de una consultoría?</b></p> | <p>Hay que tener en cuenta el costo del personal, recursos, el costo de oportunidad, de las certificaciones, instalaciones. Se debe establecer una política de precios en función del margen de ganancia (la rentabilidad esperada) y a eso añadir el precio del mercado. Hay que preguntarse: ¿cuál es la tarifa de mercado?, ¿quiénes más hacen lo que yo hago?, ¿cuánto cobran?</p> | <p>Un servicio de consultoría debe estructurarse por el conocimiento que se tenga del cliente. Sobre esto, se crea una propuesta de trabajo donde se definen los parámetros y la estrategia que usará la firma consultora, equipo de trabajo (<i>seniors</i>, supervisores, gerentes, entre otros), cronograma de actividades, resultados esperados, recursos necesarios.</p> <p>El equipo de trabajo se traduce en el número de personas que van a intervenir, lo que está asociado a las horas/hombre, el tipo de cargo de cada miembro y la complejidad del trabajo que vayan a realizar. Estos factores son los que determinan el precio de una consultoría.</p> |
| <p><b>8. ¿Qué no debe hacer un consultor?</b></p>                            | <p>Un consultor jamás debe manipular resultados, maquillar información; no debe mentir, no debe dar calificaciones que no corresponden. Los clientes son las referencias laborales. El consultor debe siempre defender estándares por encima de lo que el cliente desea escuchar.</p>  | <p>Un consultor no debe emitir juicios de valor sin los debidos fundamentos. No debe basarse en comentarios o aseveraciones de terceros sin respaldo.</p>  |

Tabla 17. Tabulación de las Entrevistas a los Expertos del Sector Agrícola

| Preguntas  | Respuesta de Ney Barrionuevo   | Respuesta de Leonidas Estrada   | Respuesta de Wilson Montoya   | Respuesta de José Luis Menéndez   |
|--|--|---|---|---|
| <p><b>1. ¿En qué áreas de la actividad agrícola cree usted se necesita mayor intervención pública y privada para su desarrollo (creación de capacidades asociativa, acceso a crédito y financiamiento, infraestructura, innovación, desarrollo de nuevos mercados, entre otras)?</b></p> | <p>El Estado debe intervenir en aquellas áreas donde existan mayores asimetrías entre el mundo rural y el mundo urbano: acceso al financiamiento, pues para el pequeño productor eso prácticamente no existe, y desarrollo de capacidades, incluyendo desarrollo de capacidades para la comercialización. El 50% de los agricultores ecuatorianos son analfabetos funcionales. También es importante la construcción de infraestructura vial, de apoyo a la producción (como los silos de almacenamiento) y de poscosecha.</p> | <p>Las áreas de acceso a crédito y financiamiento e innovación son de los puntos críticos y clave sobre las que la agricultura podrían crecer. En el momento que uno tiene crédito puede invertir, incorporar innovación y tecnología, mejorar la infraestructura. Con la innovación se puede ser más eficiente: se optimizan procesos para obtener una mayor rentabilidad.</p> | <p>La propuesta de cambio de matriz productiva plantea cuatro grandes ejes: productividad, fomento al desarrollo de nuevos productos, valor agregado e incremento de la oferta exportable. Definitivamente, los ejes propuestos dependen de factores indispensables como presencia de capacidades y talentos para provocar un medio de desarrollo idóneo de gestión, donde el principio de asociatividad sea fundamentado en la producción y el mercado. Como es obvio, el financiamiento, sea por fuente pública o privada, teniendo como instrumento básico el crédito, es fundamental para el despegue inicial; aquello además depende y requiere de una infraestructura básica de estructuras humanas y físicas, que son la viabilidad hacia el desarrollo. En cuanto a la apertura de nuevos mercados, este puede ser el inicio o el final de todo proyecto, pero sin hablar de mercados políticos momentáneos, sino de mercados técnicos, específicos, sostenibles y sustentables, donde se considere como elementos fundamentales la calidad, el volumen y la constancia, reflejadas en un precio real y estable, que garantice y reconozca el esfuerzo de los productores. Por ello, aquí necesariamente tenemos que hablar de innovación. Su pregunta encierra todas las variables necesarias para que aplicadas en conjunto y debidamente coordinadas, monitoreadas y evaluadas, respondan a lo que necesita con urgencia el sector agrario de nuestro país, que no es otra cosa que alcanzar el desarrollo sostenible y sustentable.</p> | <p>Todas las áreas requieren mayor intervención pública en campos como asociatividad. El aporte público siempre será enfocado en los pequeños productores, microempresas, base de la pirámide. Los diferentes sistemas de apoyo, acompañamiento, subsidios, asistencia técnica, infraestructura, inversión y todo lo que se da de parte del Gobierno a estos sectores requieren de un acompañamiento más efectivo. Un proyecto de desarrollo rural con este tipo de acciones debe durar en implementación - o sea, fuera de diseño y evaluación - entre 8 a 10 años. Muchos dirán que es mucho tiempo, otros que está fuera de un periodo de Gobierno. Los dos puntos son políticamente válidos pero técnicamente inválidos. El que los pequeños y medianos productores aprendan, requiere de un acompañamiento obligatorio en todos los ciclos del proyecto. Estos ciclos están definidos en las diferentes estacionalidades y comportamiento del mercado. ¿Cómo se ayuda a tomar decisiones en un problema si no está ya el técnico? ¿Qué hago con el excedente? ¿Lo gasto? ¿Lo invierto? Es necesario mayor acompañamiento por parte del sector gubernamental para que la sostenibilidad exista.</p> |

Tabla 17. (Continuación)

| Preguntas  | Respuesta de Ney Barrionuevo   | Respuesta de Leonidas Estrada  | Respuesta de Wilson Montoya   | Respuesta de José Luis Menéndez   |
|--|--|--|---|---|
| <p><b>2. ¿Qué importancia cree usted que tiene la sustentabilidad (o desarrollo sostenible) en el sector agrícola? ¿Es un factor decisivo para la actividad?</b></p> | <p>No se puede entender la competitividad, como una concepción amplia y moderna, sin el desarrollo sostenible, más aun tratándose de la actividad agrícola, que es mucho más que la relación planta-suelo-hombre. La agricultura depende de factores de mercado y factores de la misma naturaleza en un escenario de cambio climático, urbanización del medio rural e industrialización de la actividad agrícola.</p> <p>Esta competitividad se entiende no solo como desarrollo económico, sino como una trilogía en un equilibrio dinámico entre rentabilidad económica, respeto a los límites de la naturaleza y responsabilidad ambiental y, por supuesto, inclusión social.</p> | <p>Para mí la sostenibilidad, más que un factor, es una filosofía. Debe ser algo de lo que un productor esté consciente y lo ejecute en todas sus actividades, con el afán de que el negocio a la larga sea sostenible. Por ejemplo, si tú manejas bien los temas laborales, sociales, ambientales y productivos, tu negocio se mantendrá en el tiempo, será duradero.</p> | <p>Sin sostenibilidad, no hay sustentabilidad, y aún menos desarrollo; es por eso que las posibilidades de crecer de la gran empresa agropecuaria ecuatoriana viven paralizadas. Con desesperación se considera y se planifica un cambio de matriz productiva como solución. Para aquello es importante, fundamental y necesario pensar primero qué es lo que hay que cambiar, en qué es lo que estamos fallando, para después de un FOLA (o análisis FODA) bien definido y estructurado poder desarrollar un marco lógico con todos los agentes involucrados que nos permita orientarnos hacia una visión que asegure el desarrollo empresarial, productivo, comercial, que será lo único que nos traslade a la competitividad y al desarrollo que nos impone la actual globalización de mercado. Por ello, sostenibilidad y sustentabilidad son las únicas salidas hacia el desarrollo.</p> | <p>Es un factor clave dentro de cualquier actividad, en nuestro sector productivo y para los emprendedores nuevos, es decir, personas o empresas que entran a invertir en el sector agropecuario por primera vez. Requieren claridad de todos los aspectos que conlleva el sector agropecuario.</p> <p>Respecto a los que ya están en esta actividad, siempre será necesario tener claro que lo que se requiere es un aceleramiento del desarrollo sostenible y eso a nivel de pequeños y medianos productores, vuelve a ser acompañamiento técnico, inversiones y claridad de mercado.</p> |

Tabla 17. (Continuación)

| Preguntas  | Respuesta de Ney Barrionuevo   | Respuesta de Leonidas Estrada  | Respuesta de Wilson Montoya   | Respuesta de José Luis Menéndez  |
|--|--|--|---|--|
| <p><b>3. En base a su experiencia profesional y conocimiento del mundo agrícola, ¿considera usted que un negocio de consultoría en sustentabilidad dirigido a este sector es un proyecto viable?</b></p> | <p>Las demandas actuales y futuras del desarrollo agrícola, tanto de los pequeños y medianos productores como las “agroempresas” (que quizás marcarán la tendencia en el futuro: pasar de ser agricultores a ser “agroempresarios”), requieren de asesoría profesional, partiendo de un agro ecuatoriano con bajos niveles de capacitación y acceso a conocimiento, como información de mercado e innovaciones tecnológicas.</p> <p>En ese sentido, la consultoría es un giro de negocios con amplio potencial y el desarrollo sostenible es un área de especial interés, pero no desde el conservacionismo ambiental, sino entendido como el equilibrio dinámico entre rentabilidad económica, impacto social y responsabilidad ambiental. El éxito de una consultora en desarrollo sostenible es comprenderlo y ofrecer a los clientes servicios en esas tres dimensiones.</p> | <p>Una consultora dedicada exclusivamente al área de sustentabilidad se dedicaría a un tema muy general. La sustentabilidad está enfocada en tres factores: productivo-agrícola, ambiental y social. Es un tema demasiado amplio. Se necesita una cabeza que integre éstas tres áreas de ejecución.</p> <p>No veo viable que una consultora dependa solo de la sustentabilidad como operación de negocios.</p> | <p>Categoricamente sí, pero partiendo siempre del capítulo sustentabilidad, que es el que nos garantiza un comportamiento seguro y duradero para que, al llegar a la sustentabilidad, podamos vincular productividad, calidad, mercado y biodiversidad. Todo aquello puede integrarse en conjunto para desarrollar una consultoría propicia y proponente al desarrollo.</p> | <p>El sector agropecuario carece de muchas cosas. Dentro de esas está la calidad de criterios en agronegocios, perspectivas mundiales, tendencias, estadísticas y demás aristas importantes en el sector productivo. Si los consultores que creen una consultora no tienen claro esto, seguiremos en el círculo vicioso donde Ecuador se cree aislado del mundo. Vemos, por ejemplo, cómo Perú en los 15 últimos años se esmeró tanto que ahora es uno de los principales productores de alimentos del mundo.</p> <p>La consultoría debe ser tomada con responsabilidad y experiencia; si no, es simplemente una buena intención de corto plazo con un exitoso fracaso de mediano plazo.</p> |

Elaboración: Autores

**4.2.2.4 Hallazgos Producto de las Entrevistas a Expertos Agrícolas**

Los autores han tomado las apreciaciones de los expertos del sector agrícola como información para configurar la propuesta de servicios de la consultora:

**Tabla 18. Información Producto de las Entrevistas a Expertos del Sector Agrícola que Configuran la Propuesta de Servicios de la Empresa**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>¿Hacia qué áreas de la actividad agrícola, principalmente, deberían dirigirse los esfuerzos públicos y/o privados?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al crédito y financiamiento</li> <li>• Desarrollo de capacidades</li> <li>• Apoyo a la producción</li> <li>• Mejora de la productividad</li> </ul>  |
| <p><b>¿Cómo es entendida la sustentabilidad en el área agrícola?</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un equilibrio dinámico entre rentabilidad económica, respeto a los límites de la naturaleza, responsabilidad ambiental e inclusión social</li> <li>• Es vital para ser competitivos</li> <li>• Es una filosofía</li> <li>• Es un enfoque hacia lo productivo-agrícola, ambiental y social</li> <li>• Es un factor decisivo para el crecimiento de la empresa agrícola ecuatoriana</li> <li>• Es apoyar a pequeños y medianos productores con acompañamiento técnico, inversiones y ayuda para que tengan claridad de mercado</li> </ul> |
| <p><b>¿Cómo podrían aplicarse servicios de consultoría en el área agrícola?</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciando la rentabilidad económica, impacto social y responsabilidad ambiental</li> <li>• Vinculando productividad, calidad, mercado y biodiversidad</li> </ul>   |
| <p><b>¿Qué factores deberá tener en cuenta una empresa que ofrezca servicios de consultoría en el área agrícola?</b></p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos agricultores son analfabetos</li> <li>• Hay desconocimiento del mercado (criterios, perspectivas, tendencias, estadísticas) e innovaciones tecnológicas,</li> <li>• El pequeño productor no tiene acceso a crédito y financiamiento</li> <li>• El tiempo de implementación de un proyecto de apoyo al sector agrícola debería durar más de 5 años</li> </ul>  |

Elaboración: Autores

## 5. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL SERVICIO Y NEGOCIO

### 5.1 MODELO CANVAS DE OSTERWALDER

El modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder en 2010, es una herramienta de planificación estratégica que facilita a las empresas identificar nuevas áreas en las que su organización capta y entrega valor a sus clientes. En una sola hoja, como si se fuera a pintar un lienzo – que es de donde el modelo toma su nombre – se exponen los siguientes nueve elementos:

- Alianzas Clave
- Actividades Clave
- Recursos Clave
- Propuesta de Valor
- Relaciones con los Clientes
- Canales de Distribución
- Segmentos de Mercado
- Estructura de Costos
- Flujo de Ingresos

Aquellos nueve elementos configuran el modelo de negocio que propone la empresa, cuya propuesta de valor es clara y definida: la sustentabilidad con un generador de valor para la organización y sus grupos de interés.

Como se ha leído en secciones anteriores, los diferentes análisis realizados para conocer el entorno de la empresa brindaron luces para desarrollar el modelo de negocio propuesto. Algunas de las ideas más relevantes de esos análisis, a continuación:

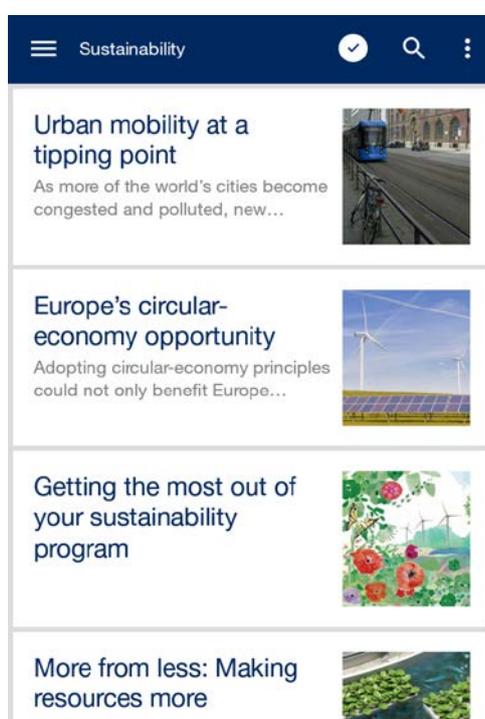
#### **Análisis Social**

- Mantenerse informado y al día respecto a nuevas regulaciones, cambios en las leyes, tendencias, preferencias del mercado. Acceder a información no debe ser un problema. Algunas consultoras editan material especializado como *Informativo Gerencial*, de Deloitte o aplicaciones para dispositivos móviles como Insights, de

McKinsey, que trata una importante cantidad de tópicos. Una buena forma de analizar escenarios futuros es la publicación especial *The World In*, de la revista *The Economist* (theworldin.com).

- Capitalizar en el interés empresarial por la sustentabilidad y la tendencia pública por el cuidado ambiental.
- Entender los marcos institucionales y de política pública y las oportunidades que pueden presentar para los emprendedores, como la Constitución, cambio de la matriz productiva, Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV).

**Figura 8. Aplicación Insights, de la Consultora McKinsey**



**Fuente:** [mckinsey.com/about-us/who-we-are/mckinsey-insights-app](https://www.mckinsey.com/about-us/who-we-are/mckinsey-insights-app) (2015)

### **Análisis Industrial**

- La propuesta de negocios de la empresa basa sus servicios en el conocimiento e información, por lo que la capacitación es una inversión.
- La creación de alianzas juega un rol fundamental en el modelo de negocios. Esta acción se soporta en las habilidades interpersonales o blandas de los consultores internos. Es importante potenciar aquellos activos profesionales intangibles.

- Mantener las redes y contactos profesionales equivale a posibles oportunidades de colaboración y aprendizaje.

### Investigación Exploratoria

- Contar con expertos en determinadas industrias, en este caso en consultoría y el sector agrícola, es positivo. El bagaje, experiencia y conocimiento con el que pueden aportar es valioso. Las apreciaciones de los expertos consultados arrojaron ideas sobre cómo construir el modelo de negocio.

**Tabla 19. Modelo Canvas de Osterwalder para la Empresa**

| Alianzas Clave   | Actividades Clave   | Propuesta de Valor  | Relaciones con el Cliente  | Segmentos de Mercado  |
|--|---|---|--|---|
|  <p>1. Organismos habilitadores y/o de control: MAGAP<br/>2. Entidades de educación superior e investigación<br/>3. Red de expertos en sustentabilidad y proveedores de servicios especializados de apoyo a la agricultura (empresas privadas y consultores independientes)</p> | <p>1. Buscar aliados externos expertos en sustentabilidad y proveedores de servicios especializados de apoyo a la agricultura (empresas privadas y consultores independientes)<br/>2. Entrenar continuamente a los consultores externos en sustentabilidad<br/>3. Convertir en aliados y capital social de la empresa a los expertos en sustentabilidad</p> | <p>1. La sustentabilidad como un factor que promueve el crecimiento de una organización atendiendo tres dimensiones básicas: sociedad, ambiente y economía<br/>2. Mejoramiento de la imagen pública de la organización, "licencia" para operar<br/>3. Oportunidad de la empresa para vincular a amplios sectores de la sociedad en insospechados intercambios económicos (Ej. base de la pirámide)<br/>4. Aprovechamiento del potencial de los recursos naturales y humanos</p>  | <p>1. Relación a la medida: todos los clientes son distintos y como consultores se está para atenderlos según las necesidades y requerimientos de cada uno<br/>2. Visita personalizada en oficinas y/o predios agrícolas<br/>3. Asistencia en línea (Skype)<br/>4. Asistencia telefónica<br/>5. Página web y perfiles en redes sociales al día</p> | <p>Empresas privadas del sector agrícola de la provincia del Guayas</p>  |
|  | Recursos Clave  |   | Canales de Distribución  |   |
| <p>1. Red de aliados externos expertos en sustentabilidad, proveedores de servicios especializados de apoyo a la agricultura<br/>2. Herramientas digitales de apoyo al servicio<br/>3. Consultores internos capacitados en sustentabilidad</p>   |   | <p>1. Networking activo<br/>2. Oficina particular<br/>3. Asistencia en línea (Skype)<br/>4. Asistencia telefónica<br/>5. Página web y perfiles en redes sociales al día</p>   |  |   |
| Estructura de Costos   |   | Flujo de Ingresos   |  |   |
| <p>1. Gastos<br/>2. Equipos de oficina<br/>3. Muebles de oficina<br/>4. Split<br/>5. Teléfonos<br/>6. Internet</p>    |   | <p>1. Ingresos por consultoría<br/>2. Ingresos por asesoramiento</p>   |  |   |

**Elaboración:** Autores

## **6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y GRUPOS DE INTERÉS**

Sin clientes, ninguna empresa podría existir, por eso es fundamental conocer el mercado o grupo al que va a apuntar un negocio. En ésta Sección se presentan los problemas y objetivos de la investigación de mercado, la herramienta utilizada (encuestas) y los resultados de su aplicación.

### **6.1 PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El problema de decisión gerencial es establecer si es viable un modelo de negocio de consultoría (formulación, evaluación y gestión de proyectos) para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas que tenga como propuesta diferencial el desarrollo de proyectos sustentables, apoyada en el conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad.

Sobre el modelo de negocio: “asesoría y consultoría en la formulación, evaluación y gestión de proyectos (estudios de mercado, análisis económico, financiero y de riesgos) orientados al sector agrícola, que incorporen el enfoque de sustentabilidad como una propuesta de modelo de negocio y un mecanismo de creación de valor, esto gracias al conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad y la capacitación continua de consultores internos en ésta área”.

Los problemas de investigación de mercado que se plantearon para la encuesta son los siguientes:

- ¿Cuáles son las formas y roles que toma la sustentabilidad en los proyectos de las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas?
- ¿Cuál es el nivel y tipo de interés en el tema de la sustentabilidad en los proyectos de las empresas del sector agrícola de la provincia del Guayas?
- ¿Cuáles son las formas deseables (tipos de proyecto, entregables, duración, plazos, precios, términos de pago) del servicio de consultoría de proyectos sustentables para las empresas del sector agrícola en la provincia del Guayas?

- ¿Cuál es el nivel e interés de los expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad en participar en una alianza en proyectos de consultoría?

## 6.2 HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN

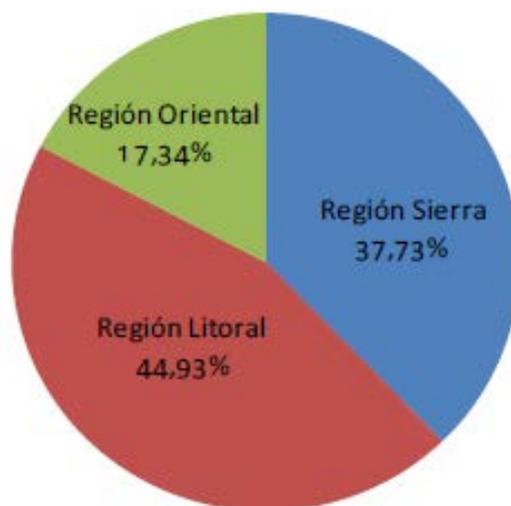
Luego de la exploración, cuyos hallazgos ayudaron a dar forma a la idea de negocio, se emprendió la tarea de realizar una investigación concluyente a través de encuestas, las que están formadas por una serie de preguntas diseñadas para ser contestadas por propietarios o empleados de empresas agrícolas de la provincia del Guayas con la finalidad de conocer qué aceptación tendría el servicio de consultoría agrícola sustentable.

### 6.2.1 Estimación del Tamaño del Mercado

El tamaño del mercado potencial indica un aproximado del número de clientes a los que se podría brindar el servicio de consultoría agrícola con enfoque sustentable, es decir, el nicho al que el proyecto debe dirigirse.

La región costa lidera la superficie agropecuaria con un 44,93% del total seguido por la región de la sierra con un 37,73% y por último la región oriental con un 17,34%.

**Figura 9. Distribución de la Superficie Agropecuaria por Regiones**



**Fuente:** Ecuador en Cifras (2010)

Debe señalarse que las provincias de Manabí, Guayas y Los Ríos, respectivamente, lideran la superficie de labor agropecuaria correspondiente a pastos naturales y cultivados, con un total aproximado de 886.633 hectáreas (ha).

**Tabla 20. Superficie de Labor Agropecuaria**

| Provincia   | Superficie de labor agropecuaria (Ha) |                       |                   |                  | Total     | Participación Nacional |
|-------------|---------------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------|------------------------|
|             | Cultivos permanentes                  | Cultivos transitorios | Pastos cultivados | Pastos Naturales |           |                        |
| 1. MANABÍ   | 187.149                               | 97.491                | 719.883           | 166.750          | 1.171.273 | 15,99%                 |
| 2. GUAYAS   | 270.074                               | 259.395               | 148.407           | 67.436           | 745.311   | 10,18%                 |
| 3. LOS RÍOS | 229.077                               | 213.468               | 60.293            | 28.170           | 529.708   | 7,25%                  |

**Fuente:** Ecuador en Cifras (2010)

En la provincia del Guayas existen 1.641 compañías agrícolas constituidas y registradas formalmente (SC, 2012). Este grupo es considerado como el mercado potencial de este proyecto.

**Figura 10. Distribución de las Compañías por Número**



**Fuente:** SC (2012)

### 6.2.2 Determinación del Tamaño de la Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra dentro del mercado potencial se realizó una investigación exploratoria basada en los siguientes aspectos.

- Números de empresas agrícola sector
- Sector productivo de la empresa agrícola

Los datos fueron ingresados en la calculadora de la *web* Raosoft, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%:

$$\frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

**N** = Total de la población = 1.641

**Z** = 1.96

**p** = 5%

**q** = 1 – p = 95%

**d** = error = 6.50%

Luego:

**n** = 312

Se aplicaron las encuestas a 312 personas, representantes de empresas del sector agrícola del Guayas.

Figura 11. Cálculo del Tamaño de Muestra

| Raosoft®  |            |
|---|------------|
| What margin of error can you accept?<br><small>5% is a common choice</small>              | 5 %        |
| What confidence level do you need?<br><small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small> | 95 %       |
| What is the population size?<br><small>If you don't know, use 20000</small>               | 1641       |
| What is the response distribution?<br><small>Leave this as 50%</small>                    | 50 %       |
| <b>Your recommended sample size is</b>  | <b>312</b> |

**Fuente:** Raosoft (2015)

### 6.2.3 Diseño de la Encuesta

La encuesta fue elaborada a raíz de las interrogantes planteadas en la matriz 1,2,3. Está estructurada por tres secciones, con un total de 27 preguntas. El trabajo de diseñarla fue minucioso y requirió de varios encuentros para llegar a una versión final. Los autores estiman que se hicieron 10.

Antes hacer pública la encuesta se hicieron pruebas con tres compañeros del grupo de tesis Estrategas y un pequeño grupo de profesores de la UAE, campus Milagro. Los resultados de este piloto ayudaron a mejorar y hacer más fácil de comprender el cuestionario. Algunos puntos que se destacan de estas sesiones son:

- La encuesta debe empezar con una introducción que explique de qué se trata y qué posibles beneficios podría tener para el encuestado llenarla.
- El lenguaje no debe ser complejo pues el encuestado podría no estar familiarizado con el tema.
- Se debe precisar si es posible escoger más de una opción en las preguntas.

*El modelo de la encuesta se encuentra disponible en la Sección Anexos.*

#### 6.2.4 Aplicación de la Encuesta

Luego de haber recogido las impresiones de quienes participaron en la prueba piloto, la encuesta estuvo lista para hacerse pública. Durante junio, se usaron dos vías para llevarla a cabo:

- **Internet:** a través de la *web* SurveyMonkey, a la que se pudo acceder en el vínculo [es.surveymonkey.com/r/consultorasustentable](https://es.surveymonkey.com/r/consultorasustentable).
- **Física:** un encuestador visitó a los participantes para recoger la información.

La vía más fácil y conveniente de responder las encuestas fue la primera, pues más de la mitad de la muestra lo hizo por ese medio.

#### 6.2.5 Análisis del Modelo de Encuesta

En general, los resultados de la encuesta permitieron a los autores conocer cuál debe ser el enfoque de la empresa. Los encuestados determinaron aspectos que son muy importantes en la industria de consultoría, como de cuánto tiempo debería ser el plazo para entrega de productos, términos de pago, tipo de entregables, entre otros.

Esta herramienta, más las consultas hechas al panel de expertos, formó el criterio de los autores sobre los servicios que debería ofertar la empresa.

#### 6.2.6 Análisis de los Resultados de la Encuesta

Como se dijo previamente, la encuesta estuvo dividida en tres secciones. A continuación, se presentan sus resultados:

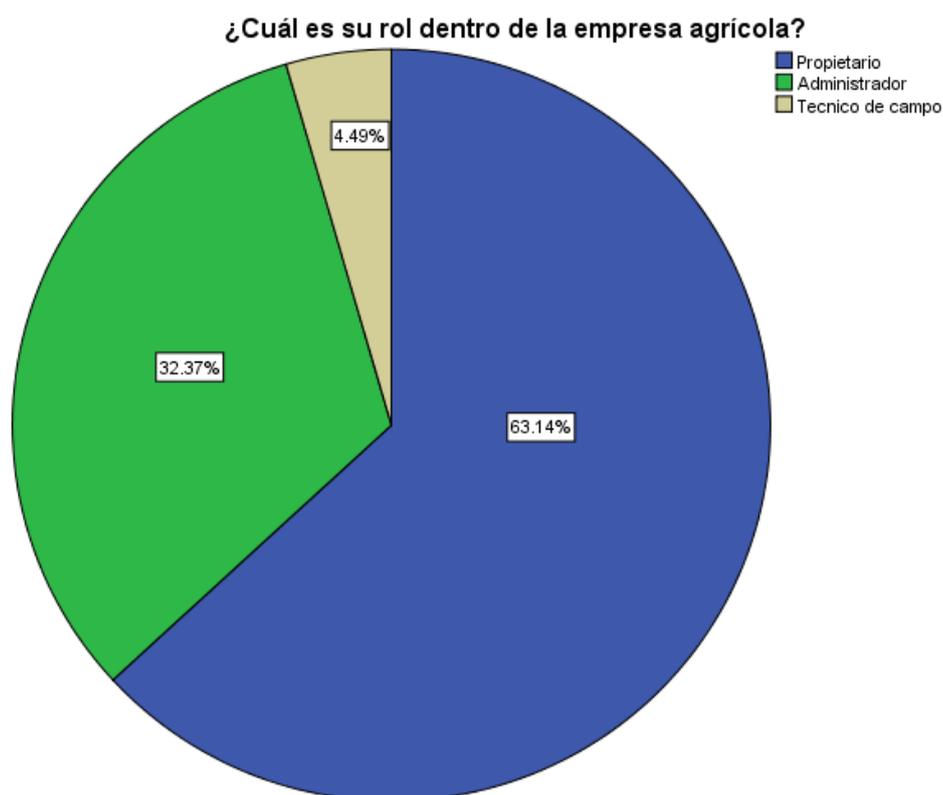
### 6.2.6.7 Sección A: Perfil de la Organización

Esta sección es necesaria para entender una muestra de las empresas privadas del sector agrícola. Se investigaron puntos específicos como su ubicación geográfica, tipo de producción, número de empleados, monto de la facturación, entre otros.

#### 6.2.6.7.1 Determinar el Rol del Ejecutivo Dentro de la Empresa Agrícola

Del total de 312 encuestas se desprende que el 63,14% son propietarios de la empresa, 32,37% son administradores y 4,49% son técnicos de campo. La lectura que se hace de esta información es que, al ser propietarios, los encuestados tienen más compromiso e interés por empujar la empresa que han creado.

Figura 12. Rol del Ejecutivo Dentro de la Empresa Agrícola

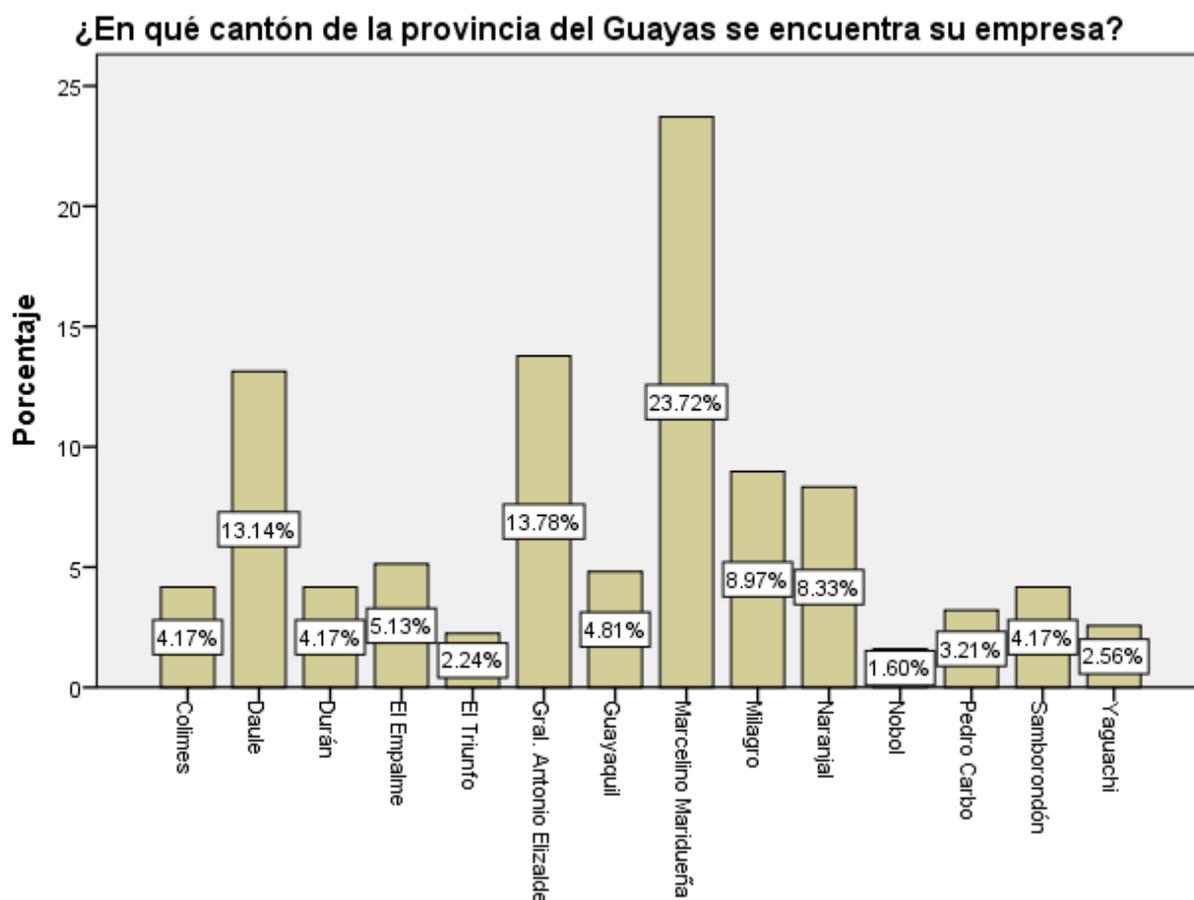


Elaboración: Autores

### 6.2.6.7.2 Determinar en qué Cantón de la Provincia del Guayas se Encuentra la Empresa

Se determinó mediante la tabulación de 312 encuestas que en el cantón Marcelino Maridueña es donde se encuentra la mayor cantidad de empresas del sector agrícola, seguido por Gral. Antonio Elizalde, Daule y Milagro.

Figura 13. Cantón de la Provincia del Guayas de Ubicación de la Empresa

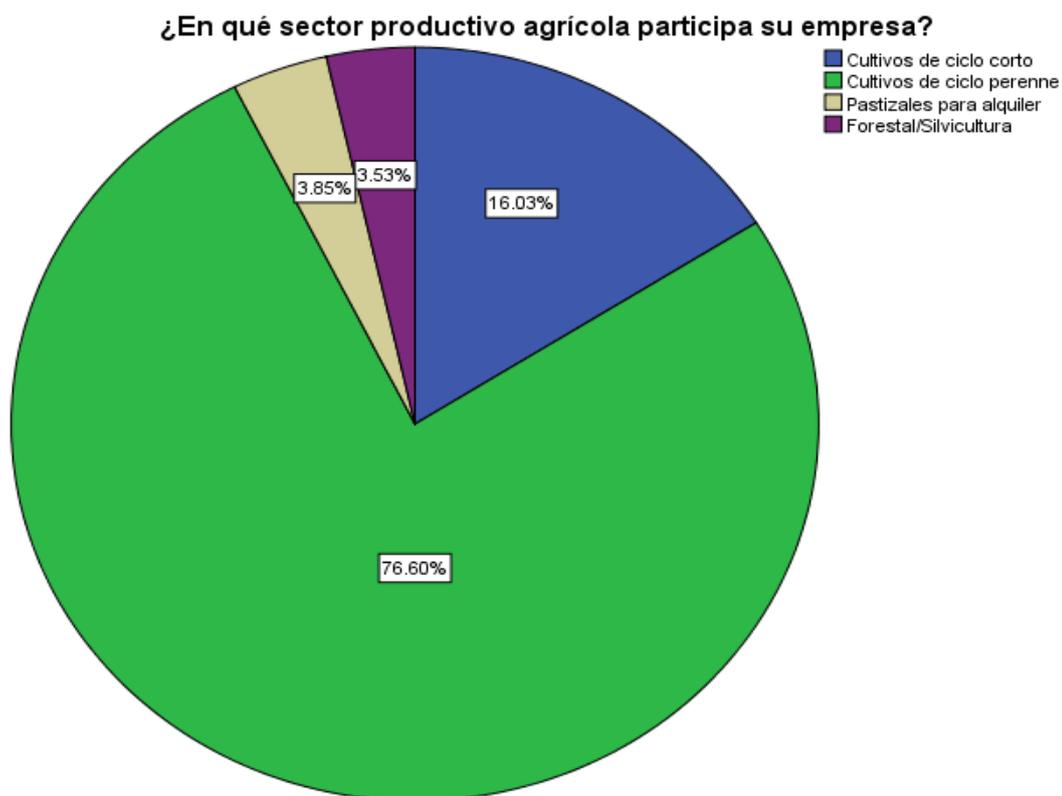


Elaboración: Autores

### 6.2.6.7.3 Determinar Sector Agrícola Productivo que Participa su Empresa

El 76,60% de las empresas encuestadas produce cultivos de ciclo perenne como el cacao y la palma africana (76,60%); el 16,03% se dedica a los de ciclo corto (maíz, arroz). En menor porcentaje se ubican las empresas que tienen pastizales (3,85%) y las que hacen explotación forestal/silvicultura (3,53%).

**Figura 14. Sector Agrícola Productivo de Participación**

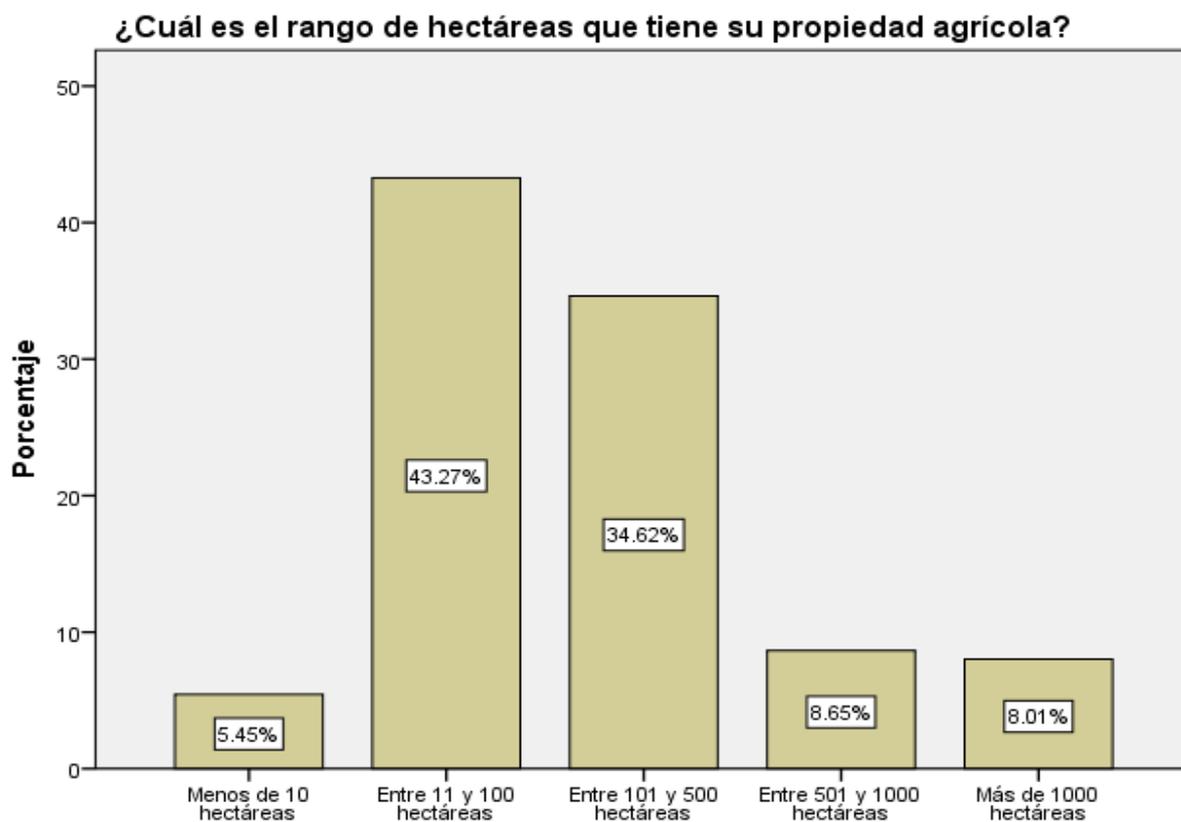


**Elaboración:** Autores

#### 6.2.6.7.4 Determinar Extensión en Hectáreas que Tiene la Propiedad Agrícola

En este punto se evidencia que la mayoría de las propiedades (42,37%) tiene un tamaño de 11 a 100 hectáreas; el 34,62% se ubica en el rango de 101 a 500. Por el tipo de producción y número de empleados se interpreta que las empresas encuestadas tienen una extensión considerable.

Figura 15. Rango de Hectáreas de la Propiedad

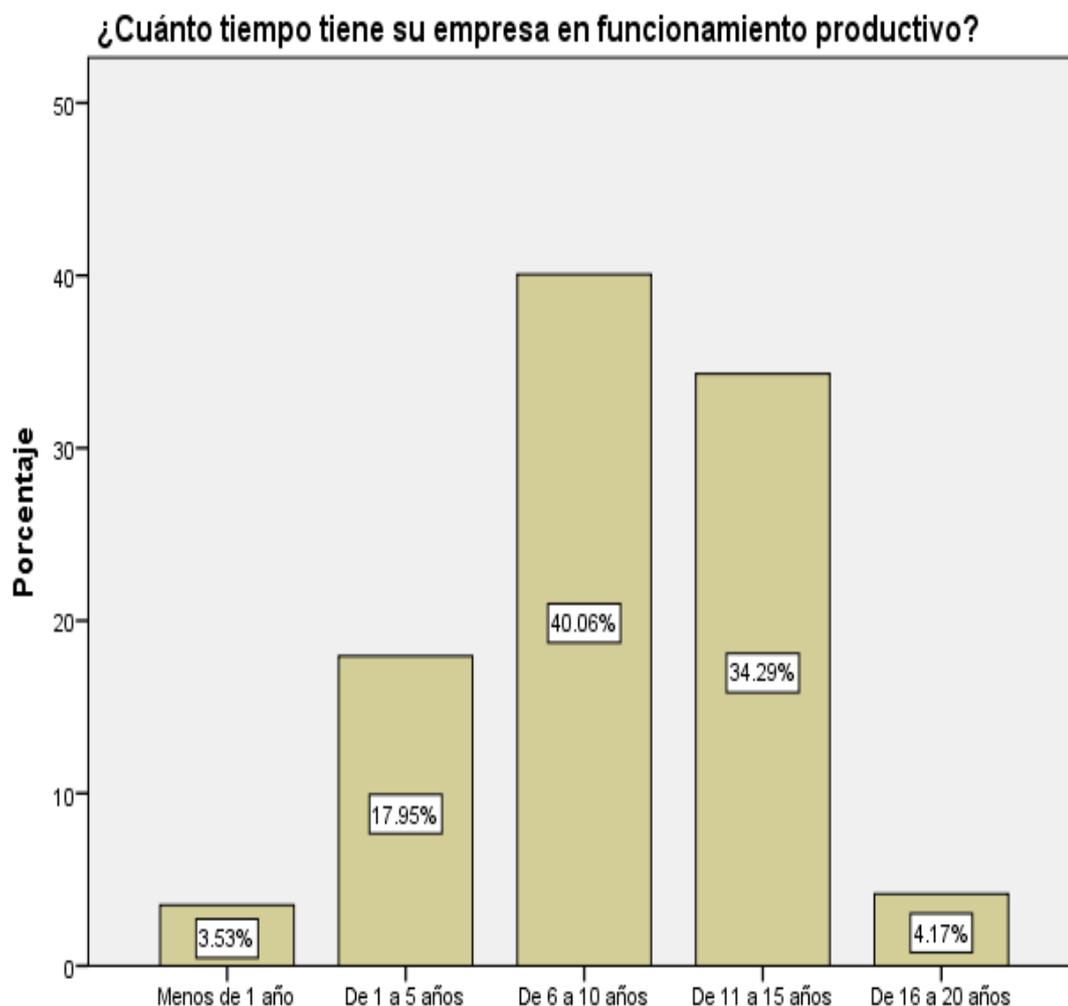


Elaboración: Autores

### 6.4.5 Determinar el Tiempo que la Empresa Tiene en Funcionamiento

La mayor cantidad (40,06%) de empresas encuestadas tiene un tiempo de funcionamiento de 6 a 15 años. El 34,29% opera desde hace 11 a 15. Se interpreta que estas organizaciones se han mantenido estables en el mercado y proyectan seguir creciendo.

**Figura 16. Tiempo de Funcionamiento de la Empresa**



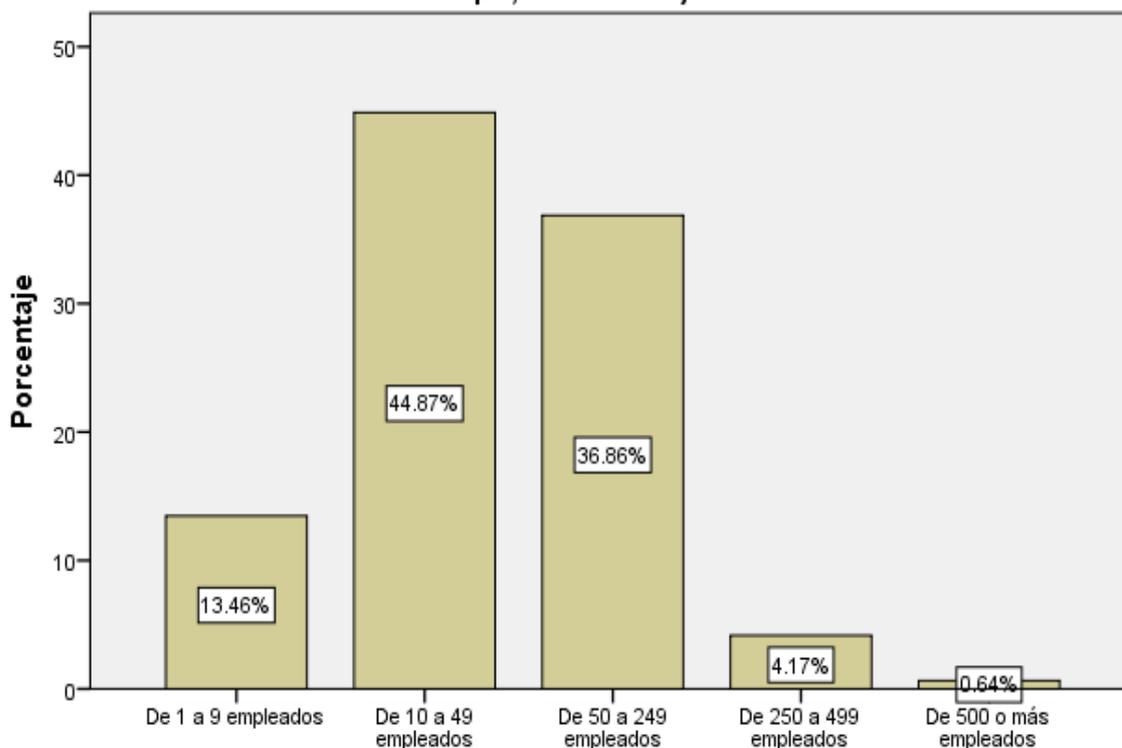
**Elaboración:** Autores

### 6.2.6.7.5 Determinar el Número de Empleados en Relación de Dependencia que Tiene la Empresa Agrícola

Un 44,87% de las empresas encuestadas tiene una plantilla de 10 a 49 empleados en relación de dependencia; 36,86% tienen en su nómina de 50 a 249. Se concluye que la mayoría de las empresas, por el número de trabajadores que emplean, son pequeñas (10-49 trabajadores) y medianas (50-199).

Figura 17. Número de Empleados en Relación Laboral

¿Cuántos empleados con relación laboral estable tiene su empresa (gerentes, administradores, responsables de sanidad y/o calidad, contadores, técnicos de campo, entre otros)?

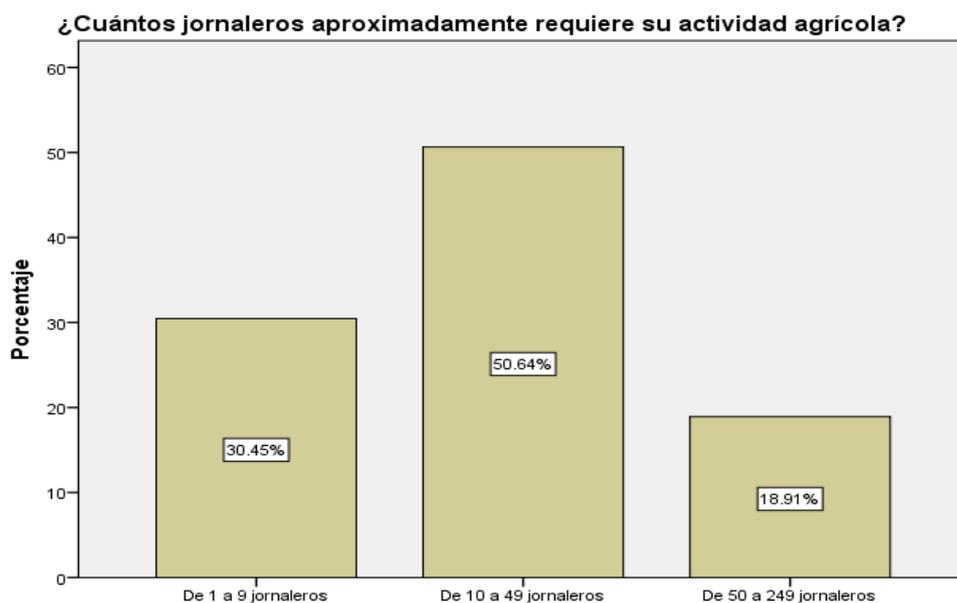


Elaboración: Autores

### 6.2.6.7.6 Determinar el Número de Jornaleros que Requiere la Actividad Agrícola

Las empresas encuestadas dan trabajo a personal no calificado para realizar actividades inherentes a la producción en campo (preparación de la tierra, siembra, fertilización, poda, por citar algunas), a quienes normalmente se conoce como jornaleros. El 50,64% emplea de 10 a 49 personas, quienes son contratados para trabajar por horas o días, según lo requerido en las etapas de pre y poscosecha de los cultivos.

**Figura 18. Número de Jornaleros de la Actividad**



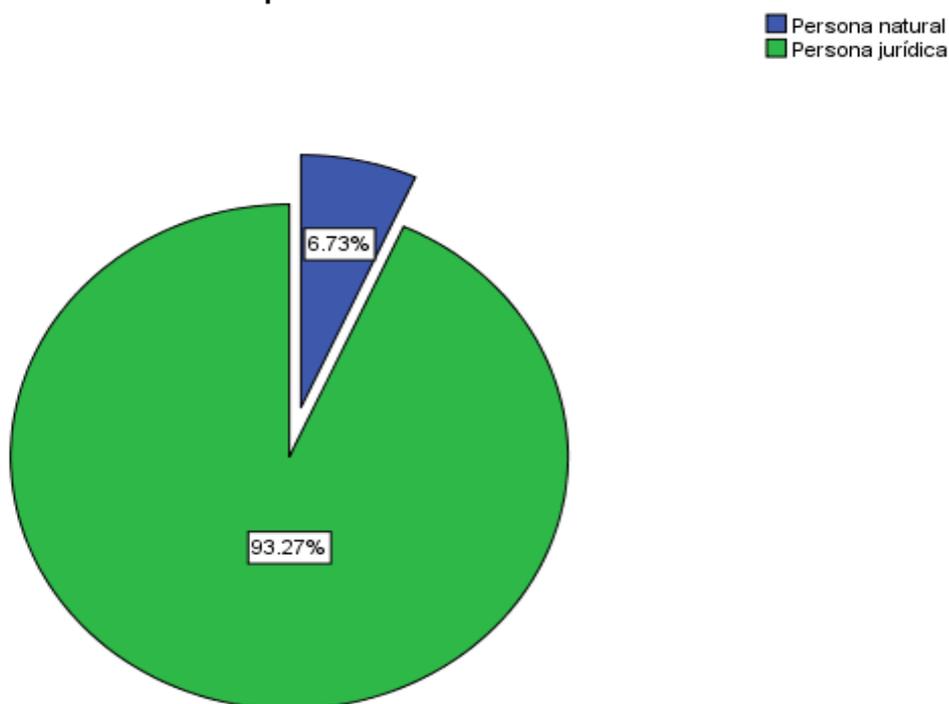
**Elaboración:** Autores

### 6.2.6.7.7 Determinar Cómo está Formalizada la Empresa

El 93,27% de las empresas encuestadas están constituidas como personas jurídicas, el resto son unipersonales. Los autores consideran que éste es un punto clave para la propuesta de negocio, cuyos potenciales clientes son, precisamente, organizaciones con estructuras mayores (número de empleados, departamentos dentro de la empresa).

**Figura 19. Tipo de Formalización de la Empresa**

**Su empresa está formalizada como:**

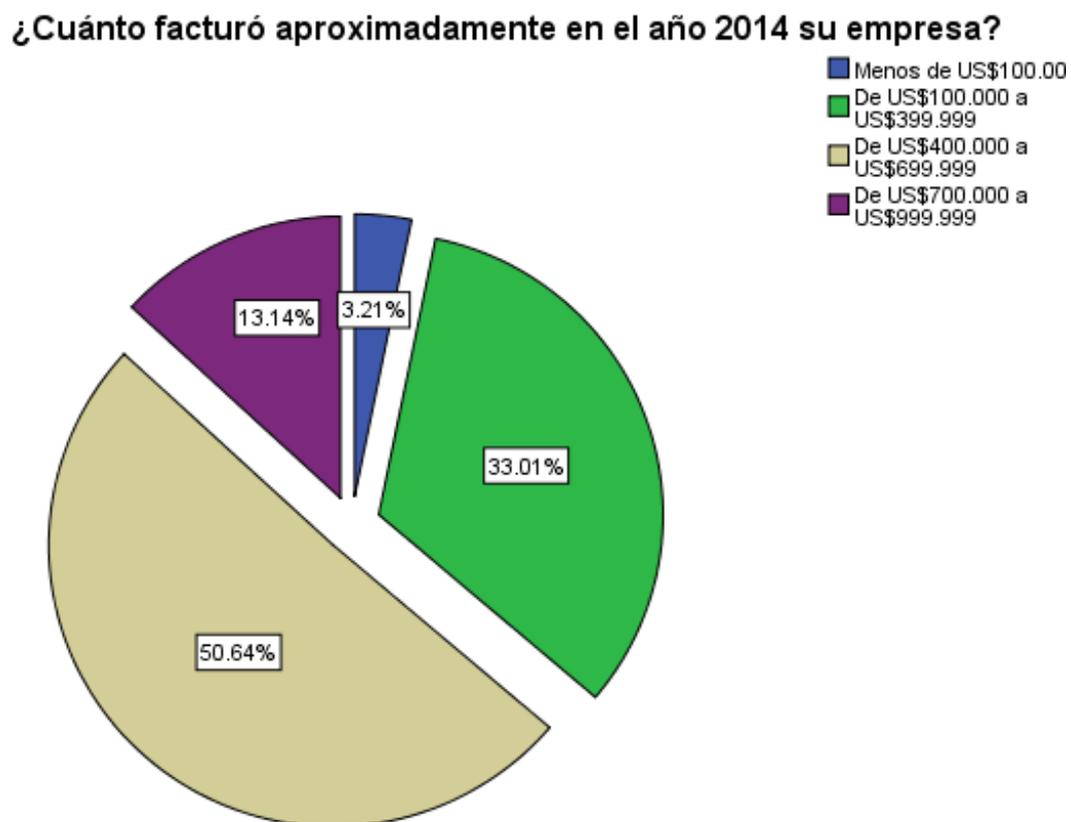


**Elaboración:** Autores

### 6.2.6.7.8 Determinar Cuánto Facturan Aproximadamente al Año las Empresas

Un poco más de la mitad de las empresas encuestadas (50,64%) factura montos anuales que están entre los US\$400.000 y US\$699.999. Este se entiende como una ventana de oportunidad para que consultora ofrezca sus servicios, pues son organizaciones que probablemente podrían pagarlos.

Figura 20. Facturación del Año 2014



Elaboración: Autores

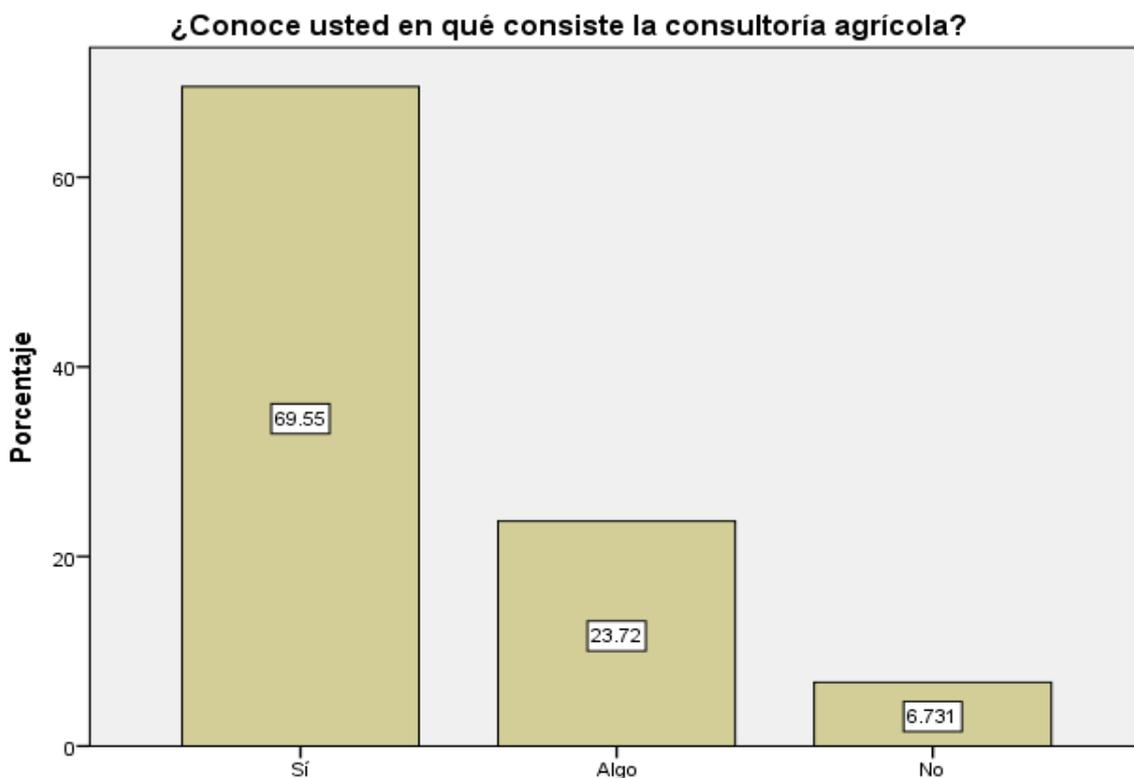
### 6.2.6.8 Sección B: Servicio de Consultoría

En esta parte de la investigación se explora si las empresas encuestadas conocen en qué consiste ofrecer servicios de consultoría para el sector agrícola y si, de ser así, alguna vez han requerido de ellos. Con ésta información se pueden medir las expectativas de los clientes frente a la idea de negocio.

#### 6.2.6.8.1 Determinar Conocimiento acerca del Servicio de Consultoría Agrícola

El 69,5% de los encuestados entiende de qué se trata la consultoría agrícola. Esto demuestra que un importante número de potenciales clientes conoce y entiende el servicio que se propone.

Figura 21. Conocimiento sobre Consultoría Agrícola

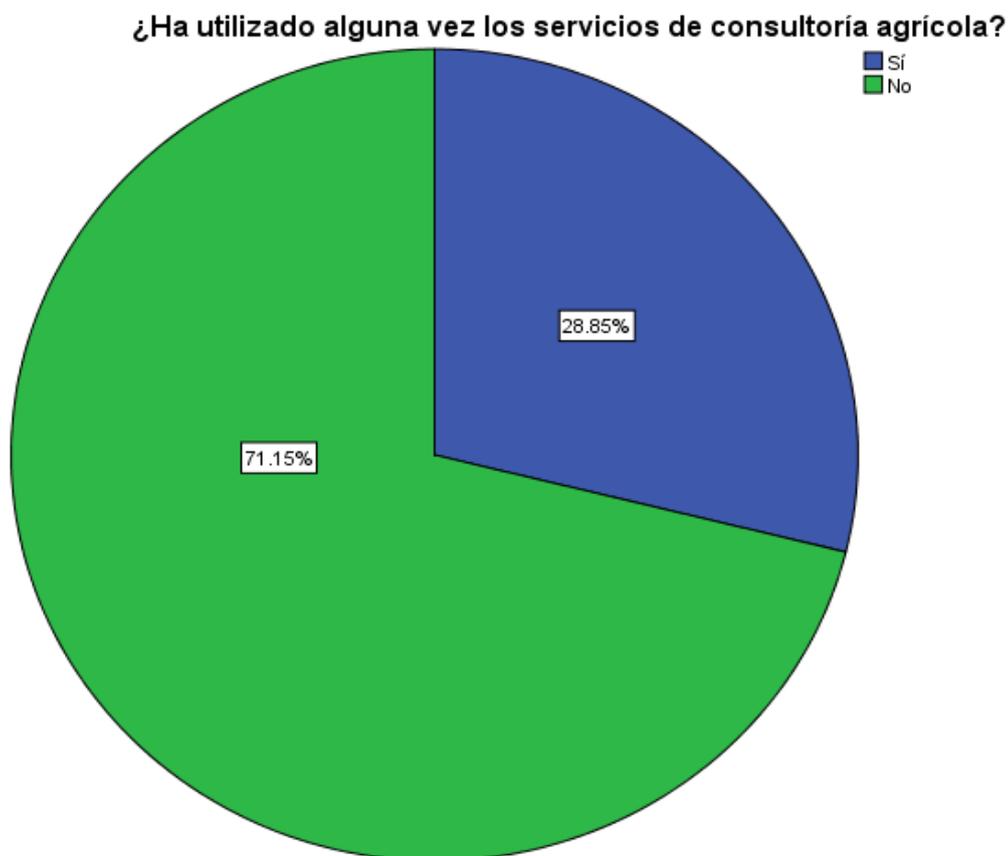


Elaboración: Autores

### 6.2.6.8.2 Determinar el Uso de la Consultoría Agrícola

La mayoría de las empresas encuestadas (71,15%) ha contratado servicios de consultoría en algún momento para apoyar su desempeño en temas inherentes a su actividad, lo cual se entiende como favorable para los objetivos de este proyecto.

Figura 22. Utilización del Servicio de Consultoría

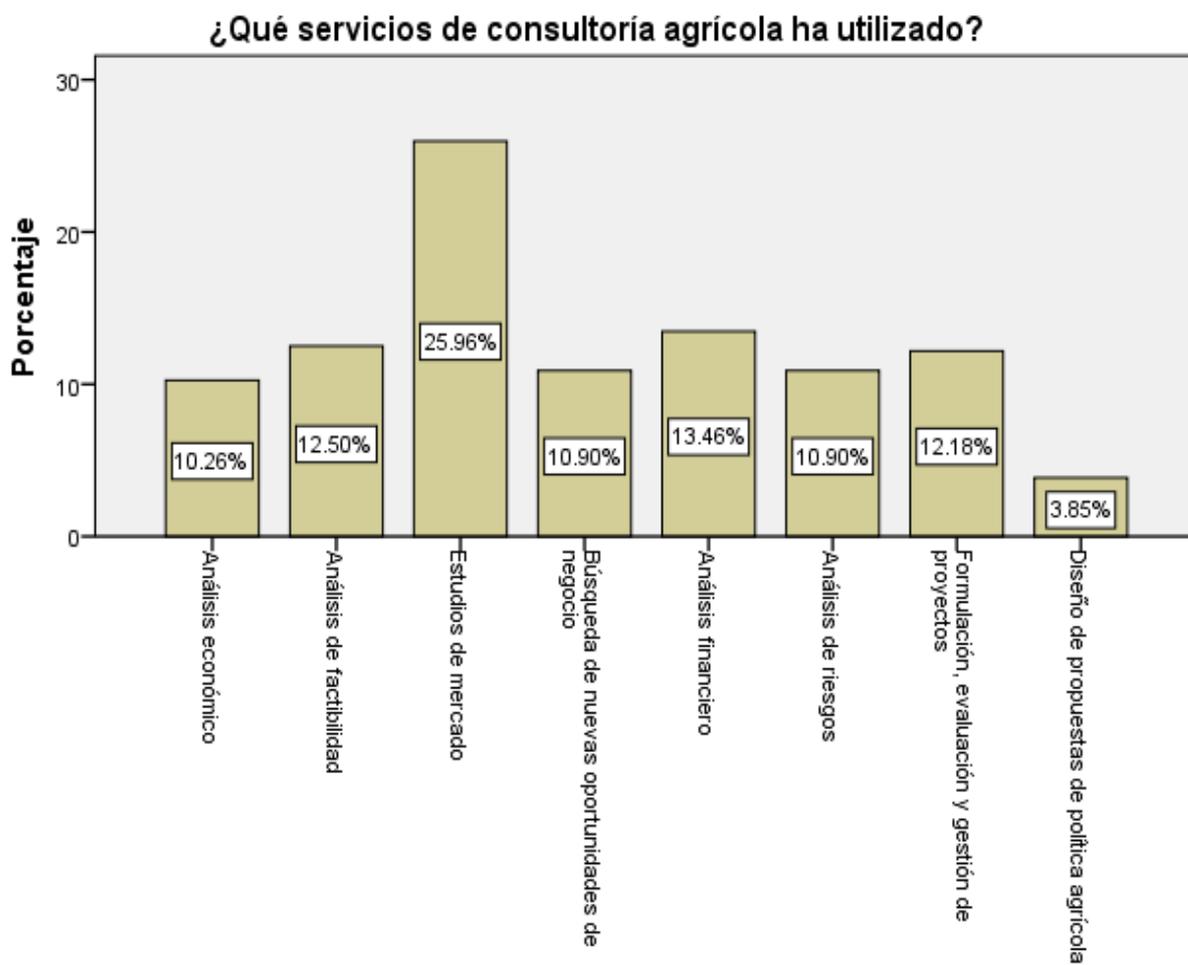


Elaboración: Autores

### 6.2.6.8.3 Determinar Cuáles Servicios de Consultoría se han Usado

El estudio de mercado es el producto de consultoría más contratado por las empresas agrícolas (25,96%), seguido del Análisis financiero (13,46%) y el Análisis de factibilidad (12,50%). Esto indica que a muchas empresas les interesa mejor su posicionamiento en el mercado y las nuevas tendencias y escenarios que las rodean.

Figura 23. Servicios de Consultoría Utilizados

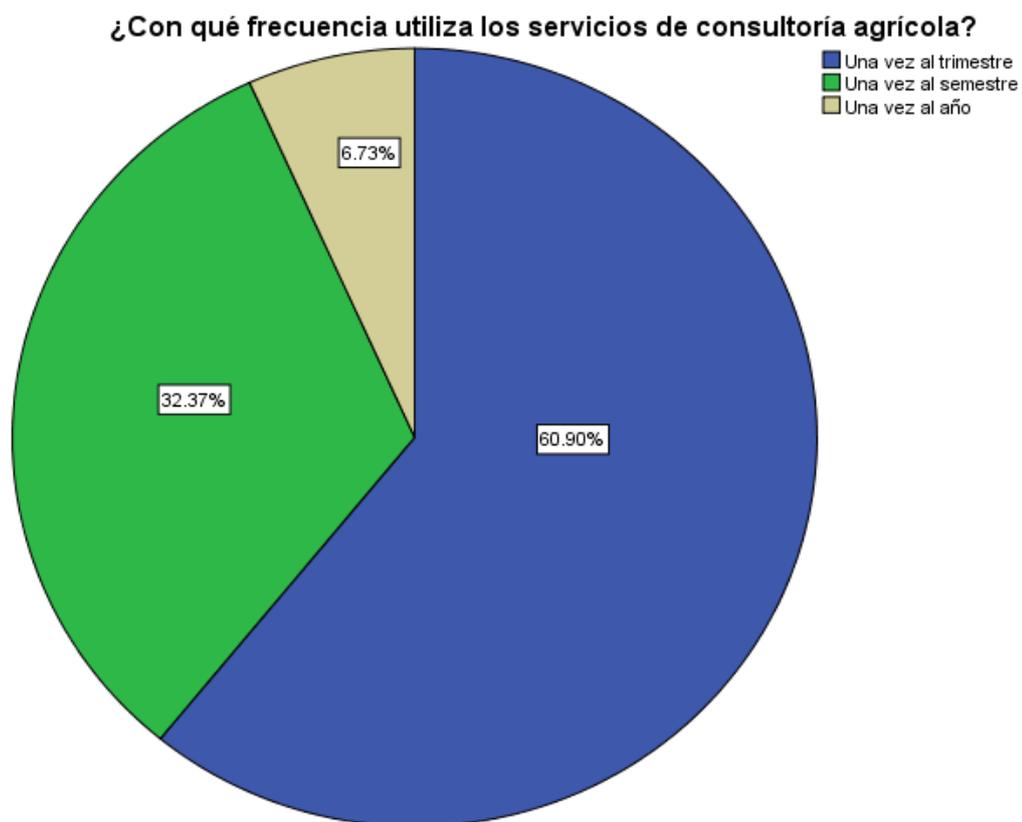


Elaboración: Autores

### 6.5.4 Determinar con qué Frecuencia usa los Servicios de Consultoría Agrícola

El 60,90% de las empresas encuestadas ha contratado servicios de consultoría cuatro veces al año, lo que es clave para la factibilidad de la idea de negocio. El 32,37% lo ha hecho dos veces al año.

Figura 24. Frecuencia de Requerimiento de Servicios de Consultoría

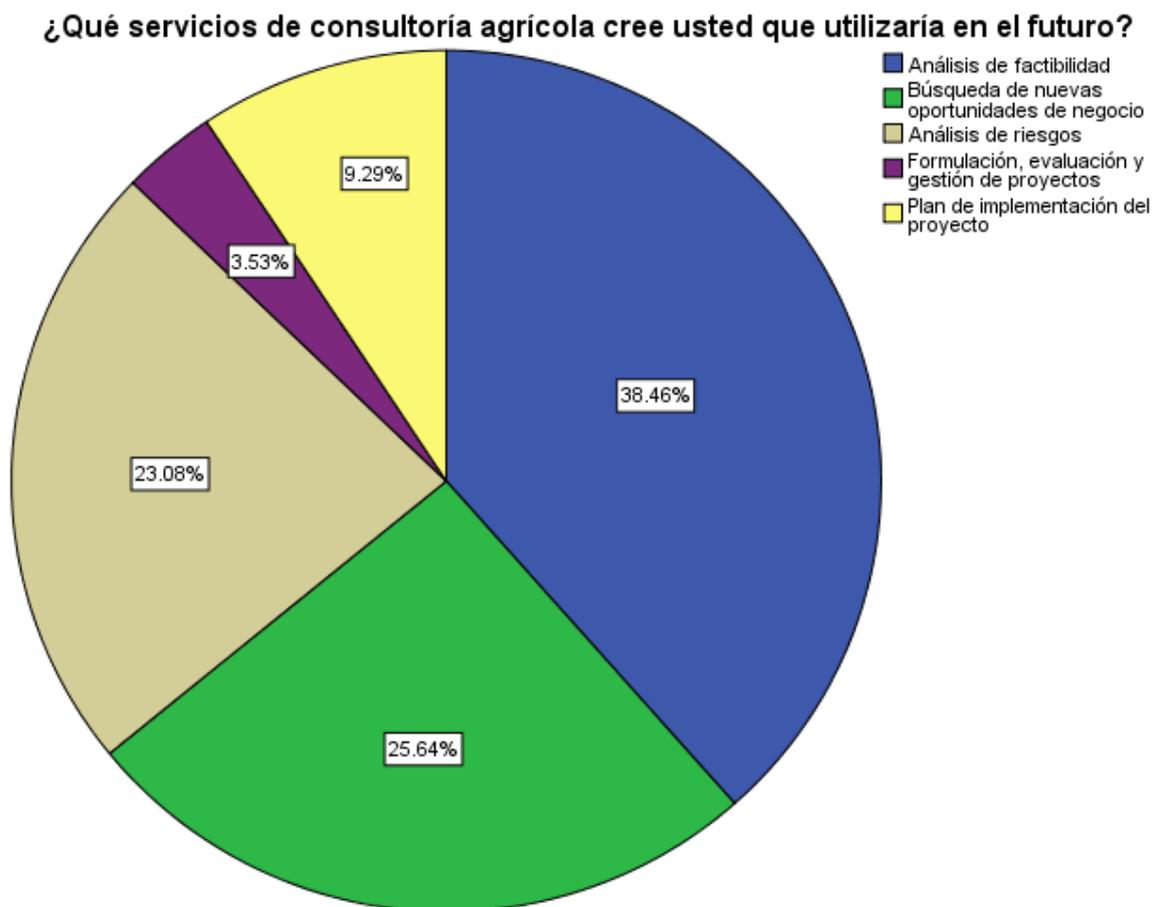


Elaboración: Autores

#### 6.2.6.8.4 Determinar qué Servicios de Consultoría Utilizaría en el Futuro

Si las empresas encuestadas contrataran servicios de consultoría agrícola, el 38,46% tendría interés en el producto Análisis de factibilidad, seguido de Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio (25,64%) y Análisis de riesgos (23,08%).

Figura 25. Servicios de Consultoría a Requerir en el Futuro



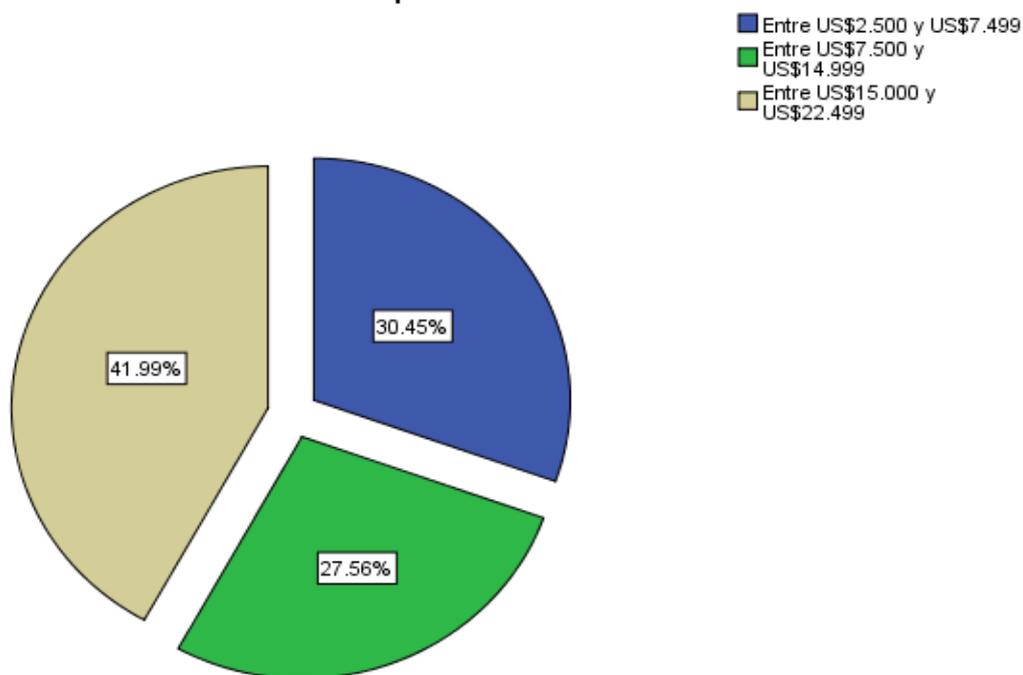
Elaboración: Autores

### 6.2.6.8.5 Determinar la Inversión por el Servicio de Consultoría Agrícola

El 41,99% de los potenciales clientes de la empresa está dispuesto a invertir en consultoría entre US\$15.000 y US\$22.499. Un 30,45% pagaría entre US\$2.500 y US\$7.499. Por último, el 27,56% pagaría entre US\$7.500 y US\$14.999, que son valores aceptables en el mercado.

**Figura 26. Inversión Monetaria en Servicios de Consultoría**

**En general, ¿cuánto dinero usted invertiría por el servicio de consultoría agrícola requerido?**

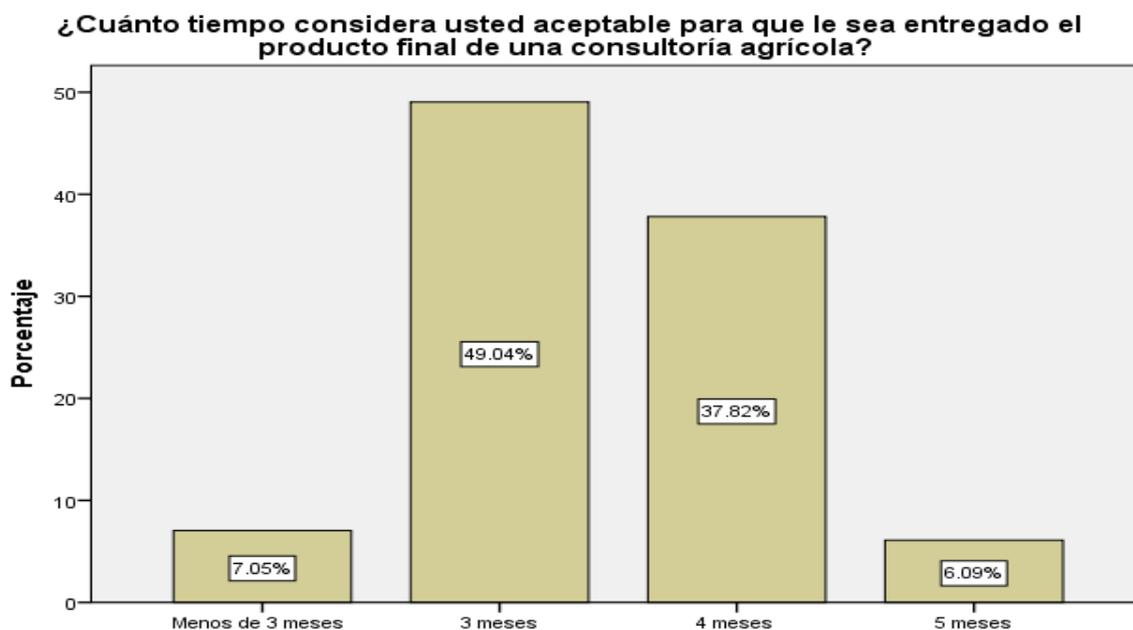


**Elaboración:** Autores

### 6.2.6.8.6 Determinar el Tiempo de Entrega del Servicio de Consultoría

Los representantes de las empresas encuestadas esperarían recibir el producto final del servicio de consultoría en 3 (49,04%) y 4 meses (37,82%). Este dato es clave para la empresa pues indica que los potenciales clientes prefieren mínimos períodos de tiempo para recibir los resultados del servicio que contraten.

Figura 27. Tiempo de Entrega del Producto Final de Consultoría



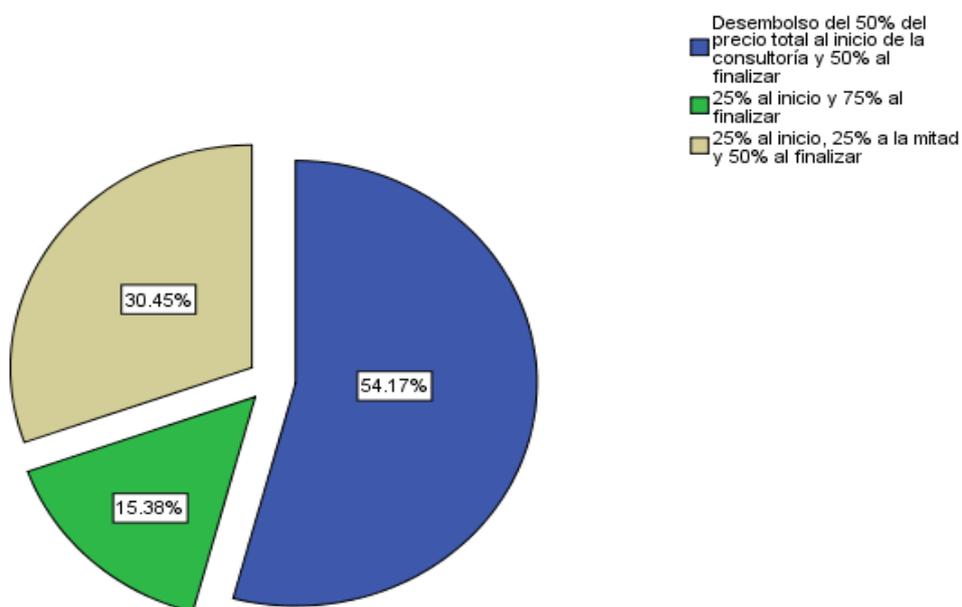
Elaboración: Autores

### 6.2.6.8.7 Determinar los Términos de Pago por el Servicio de Consultoría

Las empresas encuestadas preferirían desembolsar el 50% del costo de un servicio de consultoría al iniciar la gestión y entregar el 50% restante al finalizar, práctica común en los negocios de este tipo.

Figura 28. Términos de Pago de Consultoría

¿Cuáles son los términos de pago que usted considera ideal para el servicio de consultoría?



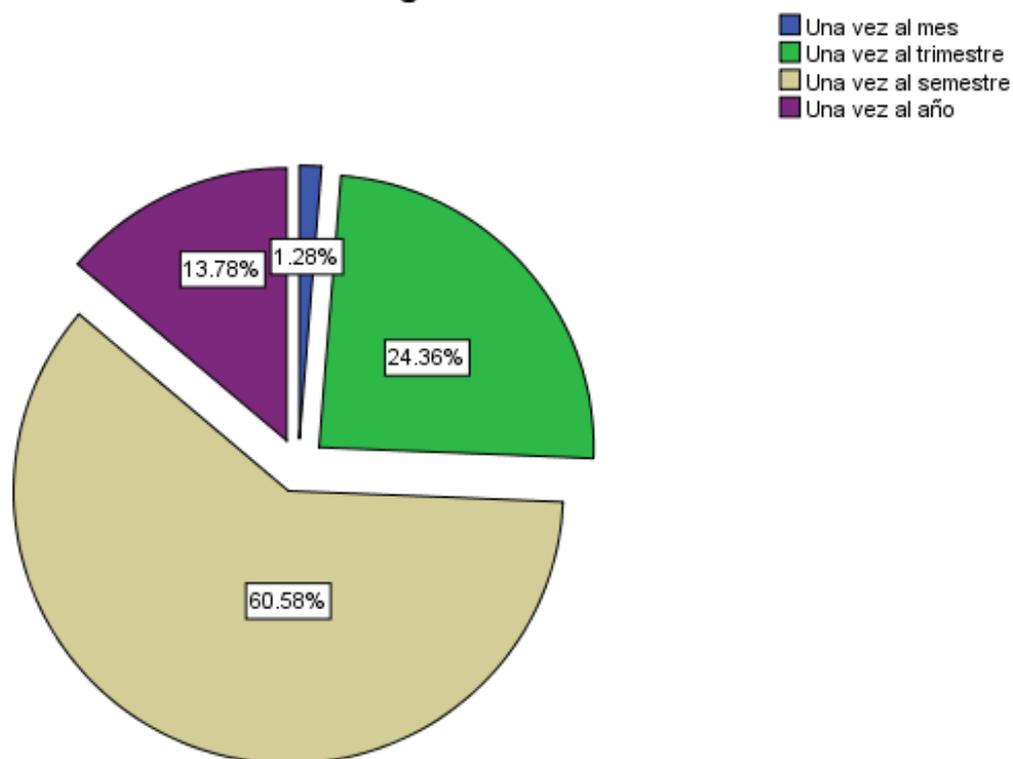
Elaboración: Autores

### 6.2.6.8.8 Determinar con qué Frecuencia Utilizaría los Servicios de Consultoría Agrícola

El 60,58% de los encuestados prefiere contratar los servicios de consultoría agrícola de forma semestral (dos veces al año), mientras que el 24,36% lo haría trimestralmente. La lectura de esta información puede interpretarse como una necesidad no atendida en el mercado.

Figura 29. Frecuencia de Requerimiento de Servicios de Consultoría

¿Con qué frecuencia cree usted que utilizaría los servicios de consultoría agrícola?

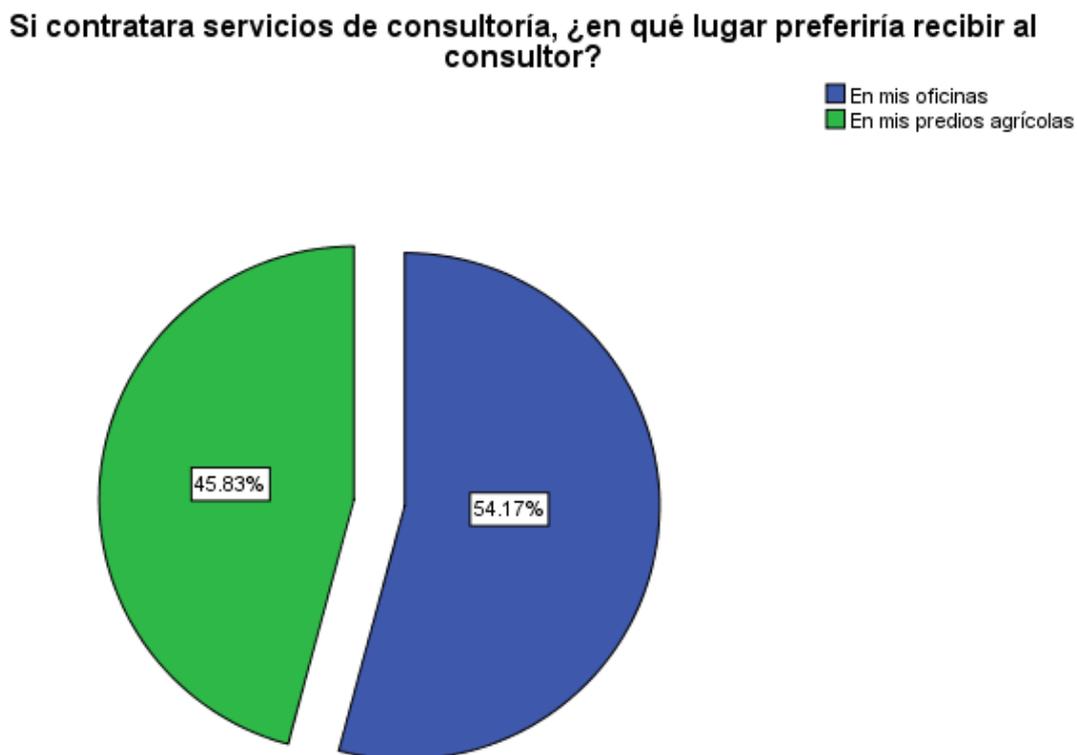


Elaboración: Autores

### 6.5.10 Determinar el Lugar que Prefiere Recibir al Consultor

Los encuestados preferirían recibir al consultor en sus oficinas (54,17%), mientras que el 45,83% lo haría al aire libre, en sus predios agrícolas.

Figura 30. Lugar en el que Cliente Recibiría al Consultor



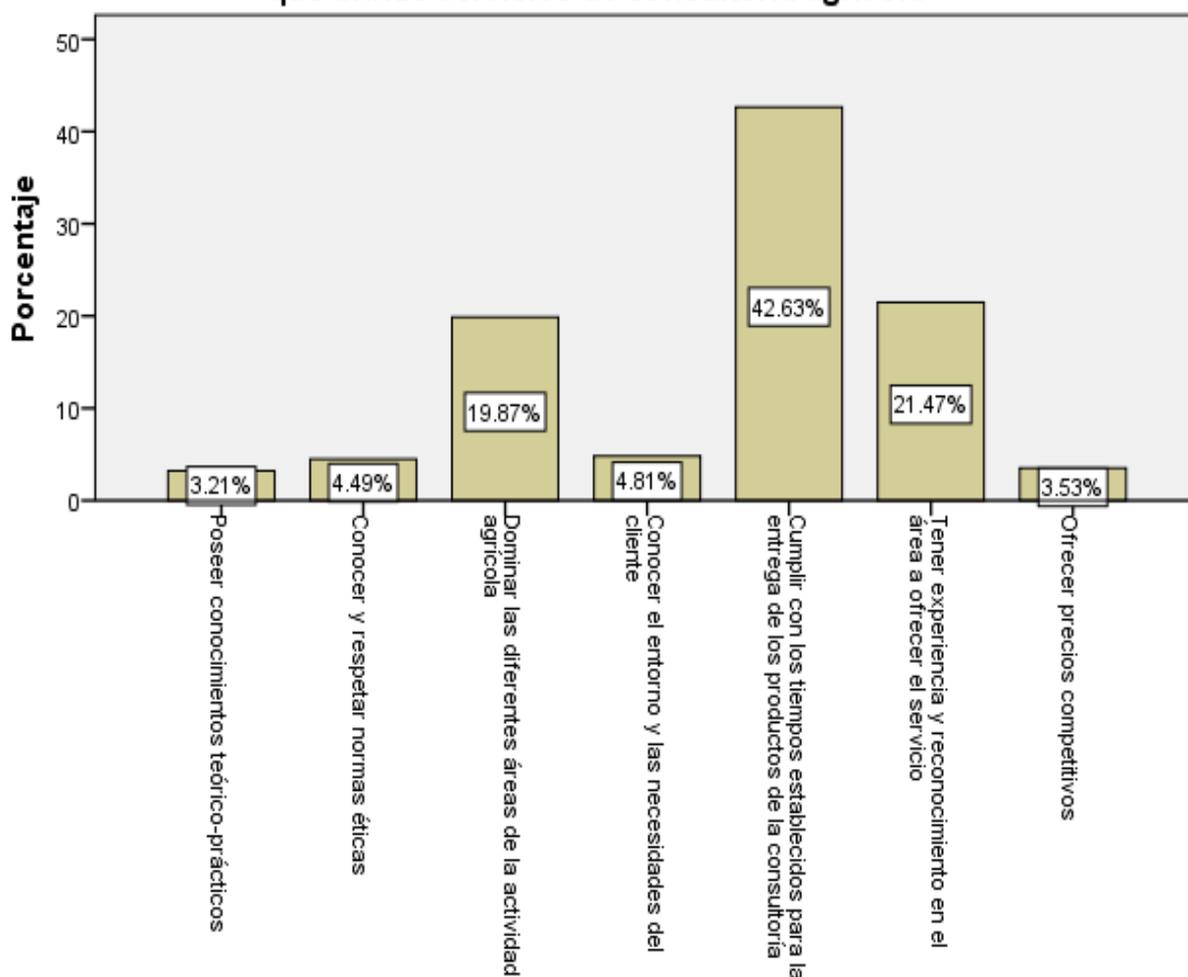
Elaboración: Autores

### 6.2.6.8.9 Determinar las Características más Importantes que debe Poseer un Consultor

Las empresas encuestadas citan como características importantes en un consultor “Cumplir con los tiempos establecidos para la entrega de los productos de la consultoría” (42,63%), “Tener experiencia y reconocimiento en el área a ofrecer el servicio” (21,47%) y “Dominar las diferentes áreas de la actividad agrícola” (19,87%). Esto resume que los potenciales clientes buscan eficiencia en el servicio y un equipo humano preparado.

Figura 31. Características Importantes de una Consultora Agrícola

Indique cuál es, para usted, la característica más importante de una institución que brinde servicios de consultoría agrícola

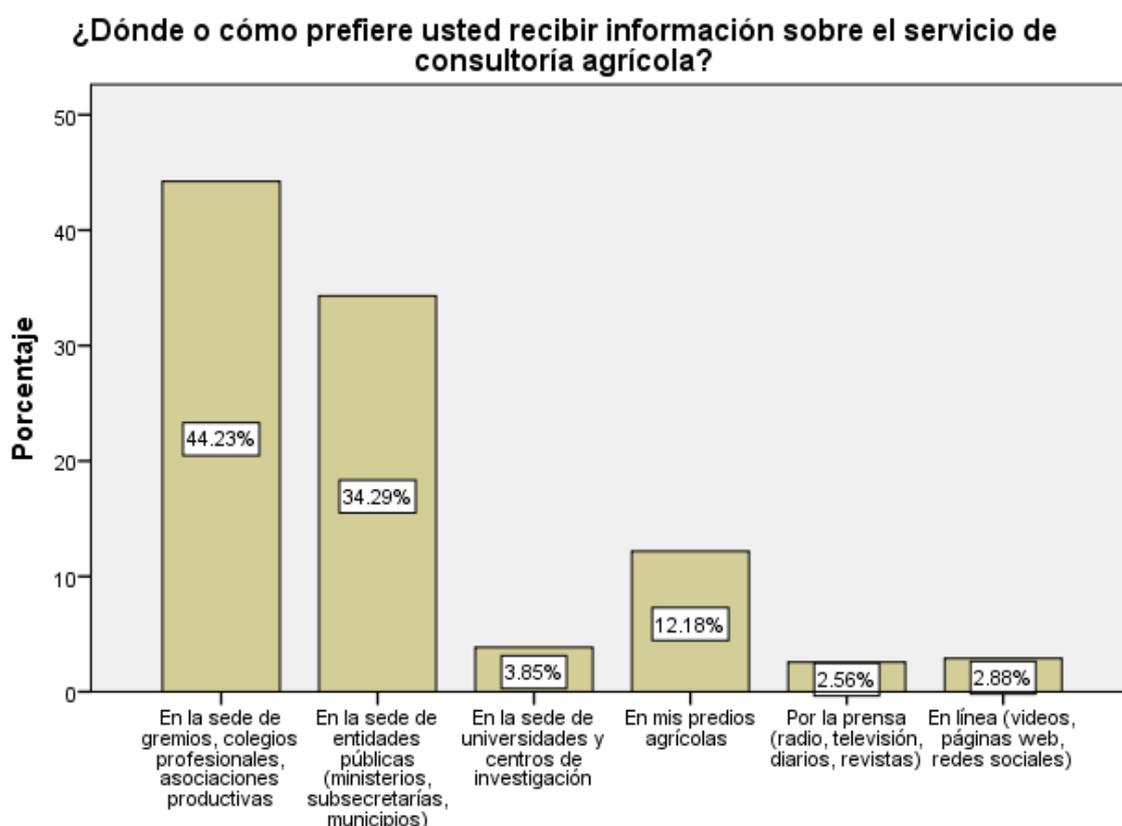


Elaboración: Autores

### 6.2.6.8.10 Determinar Cómo Prefiere Recibir Información sobre el Servicio de Consultoría Agrícola

Los encuestados prefieren recibir información acerca del servicio de consultoría en la sede de gremios, colegios profesionales y asociaciones productivas (44,23%). El 34,29% se inclina por las entidades públicas (ministerios, subsecretarías, municipios). Esto se traduce como que varios de los encuestados, técnicos, propietarios de predios agrícolas pertenecen a asociaciones rurales, organizados y estructurados.

**Figura 32. ¿Dónde Prefiere Recibir Información sobre el Servicio de Consultoría?**



**Elaboración:** Autores

### 6.2.6.9 Sección C: Enfoque de Sustentabilidad

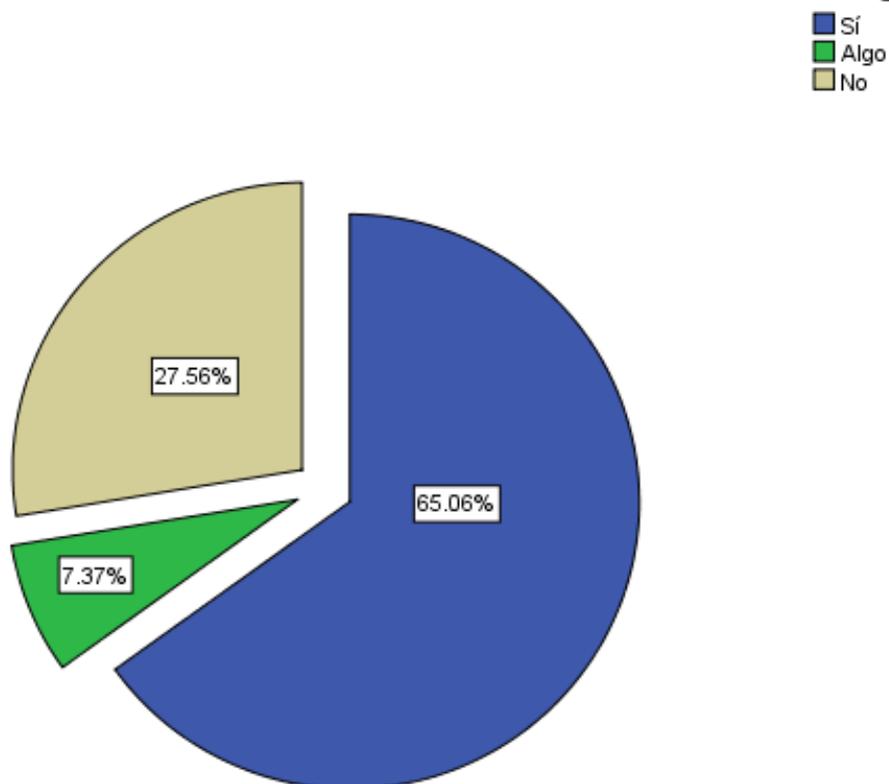
En esta parte de la encuesta se indaga si las empresas privadas del sector agrícola entienden lo que significa la sustentabilidad y qué enfoque estratégico vislumbran para sus empresas, además de conocer el tipo de consultorías que contratarían a futuro.

#### 6.2.6.9.1 Determinar el conocimiento de la Sustentabilidad en el Sector Agrícola

Es mínimo el porcentaje de las empresas encuestadas que desconoce qué es la sustentabilidad en el sector agrícola (7,37%). El 65,06% conoce sobre el tema y el 27,56% reporta saber “Algo”. Así, se concluye que la mayoría de los potenciales clientes comprende de qué se trata el enfoque de sustentabilidad en la agricultura, lo que es un dato positivo para la idea de negocio de la empresa.

Figura 33. Conocimiento sobre Sustentabilidad del Sector Agrícola

¿Conoce usted acerca de la sustentabilidad en el sector agrícola?



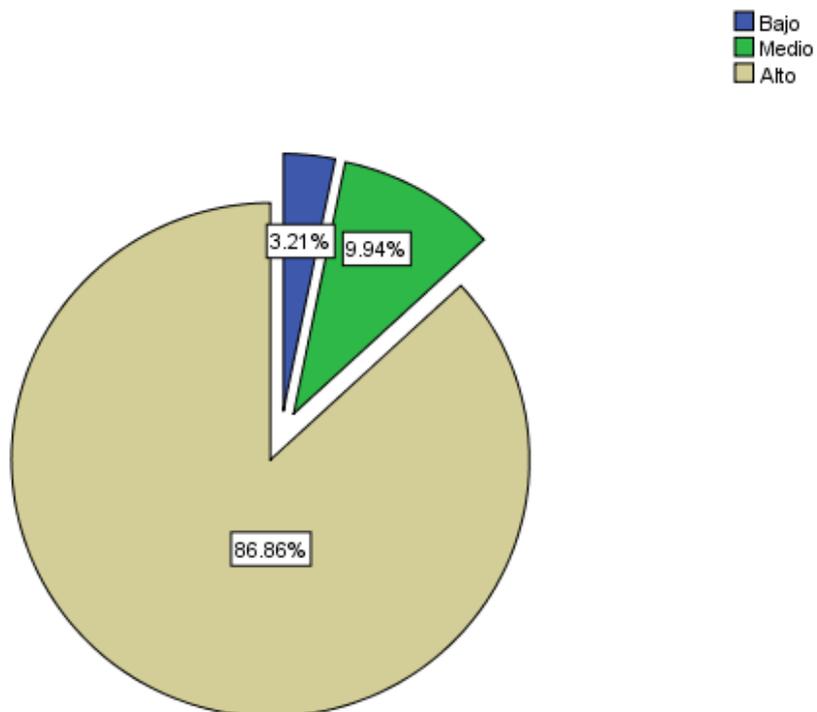
Elaboración: Autores

### 6.2.6.9.2 Determinar el Grado de Interés en la Sustentabilidad

Las empresas encuestadas indican tener un “Alto” interés en la sustentabilidad (86,86%). Con esta información podría configurarse un potencial nicho de mercado.

Figura 34. Nivel de Interés en Temas de Sustentabilidad

¿Cómo calificaría usted el nivel de interés de su organización en el tema de la sustentabilidad?

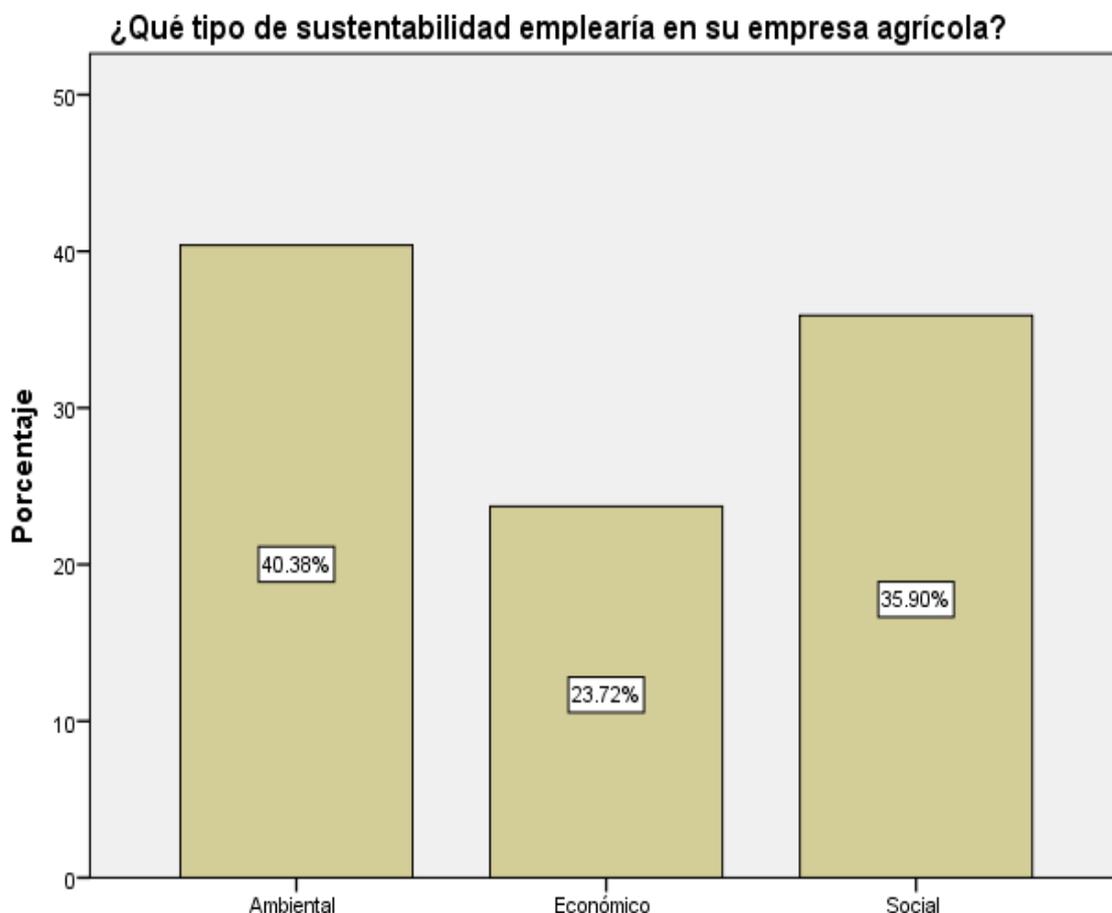


Elaboración: Autores

### 6.2.6.9.3 Determinar el tipo de Sustentabilidad que emplearía en su Organización

En los últimos años la ciudadanía ha hecho conciencia del cuidado ambiental y las empresas del sector agrícola no son la excepción: el 40,38% de las encuestadas enfocaría a su organización hacia la sustentabilidad ambiental; el 35,90% está interesado en la cara social y el 23,72% en la económica. Este resultado evidencia una sensibilización acerca de los impactos de las actividades humanas sobre el ambiente.

**Figura 35. Enfoque de Sustentabilidad que Emplearía en su Empresa**

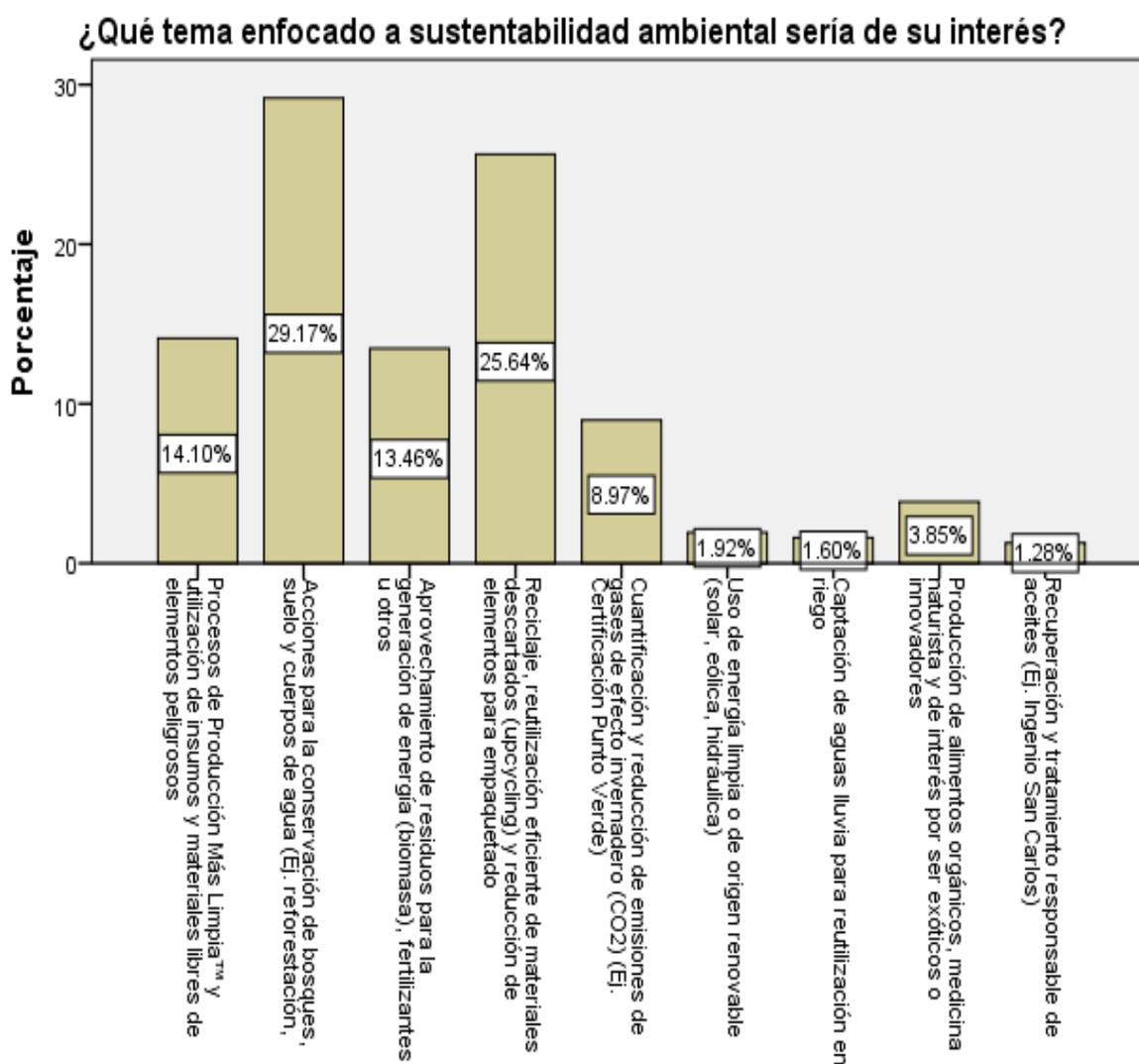


**Elaboración:** Autores

#### 6.2.6.9.4 Determinar qué Tema Enfocado a Sustentabilidad Ambiental es de Interés

El 29,17% de las empresas encuestadas emprendería proyectos ambientales direccionados a la conservación de bosques, suelo y cuerpos de agua, mientras que el 25,64% lo se orientaría al “Reciclaje, reutilización eficiente de materiales descartados (*upcycling*) y reducción de elementos para empaquetado”.

Figura 36. Tema de Sustentabilidad Ambiental de Interés

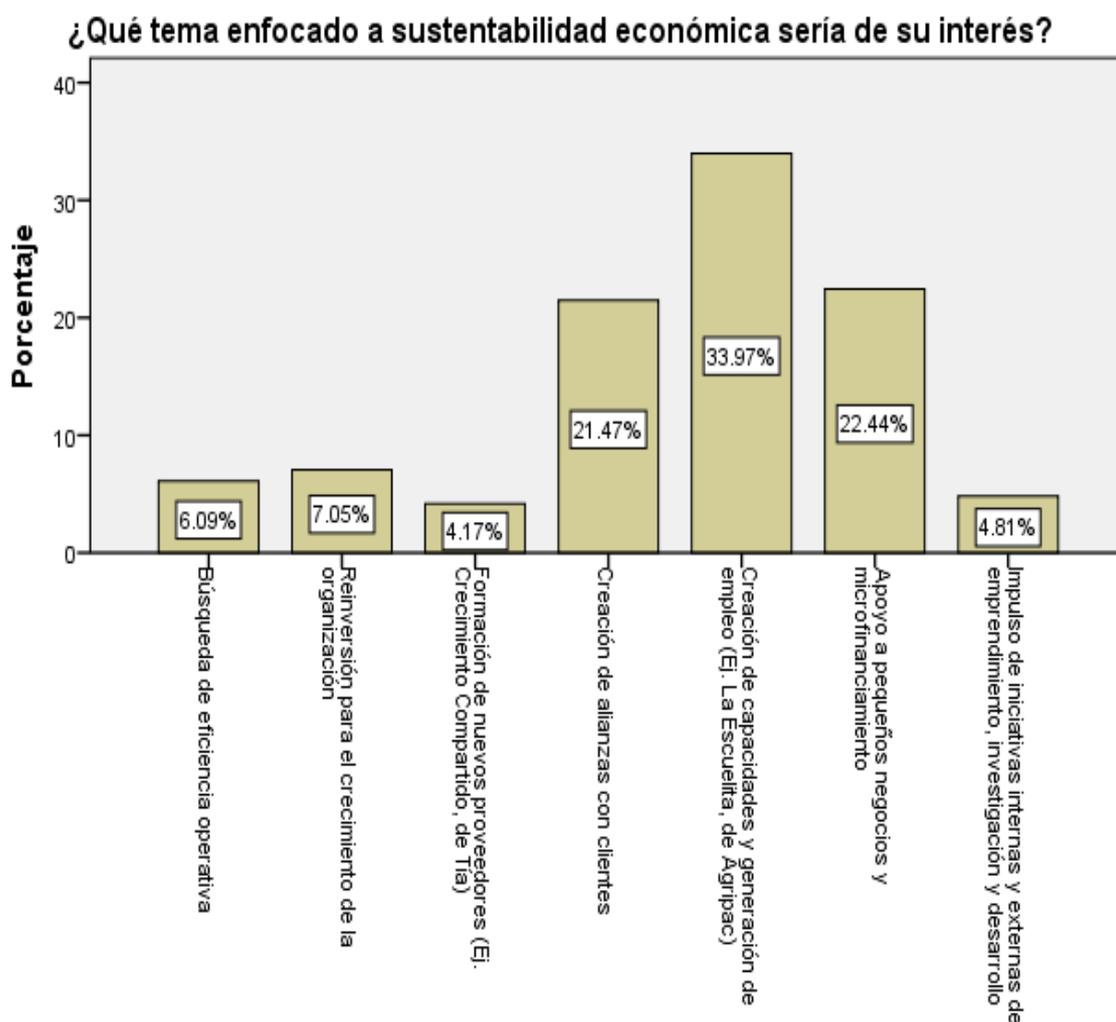


Elaboración: Autores

### 6.2.6.9.5 Determinar qué Tema Enfocado a Sustentabilidad Económica es de Interés

La “Creación de capacidades y generación de empleo” es el tema preferido por los encuestados que se inclinan por la sustentabilidad económica (33,97%). También mostraron interés en el “Apoyo a pequeños negocios y microfinanciamiento”. En general, las empresas entienden su rol de creación de riqueza en la sociedad.

Figura 37. Tema en Sustentabilidad Económica de Interés

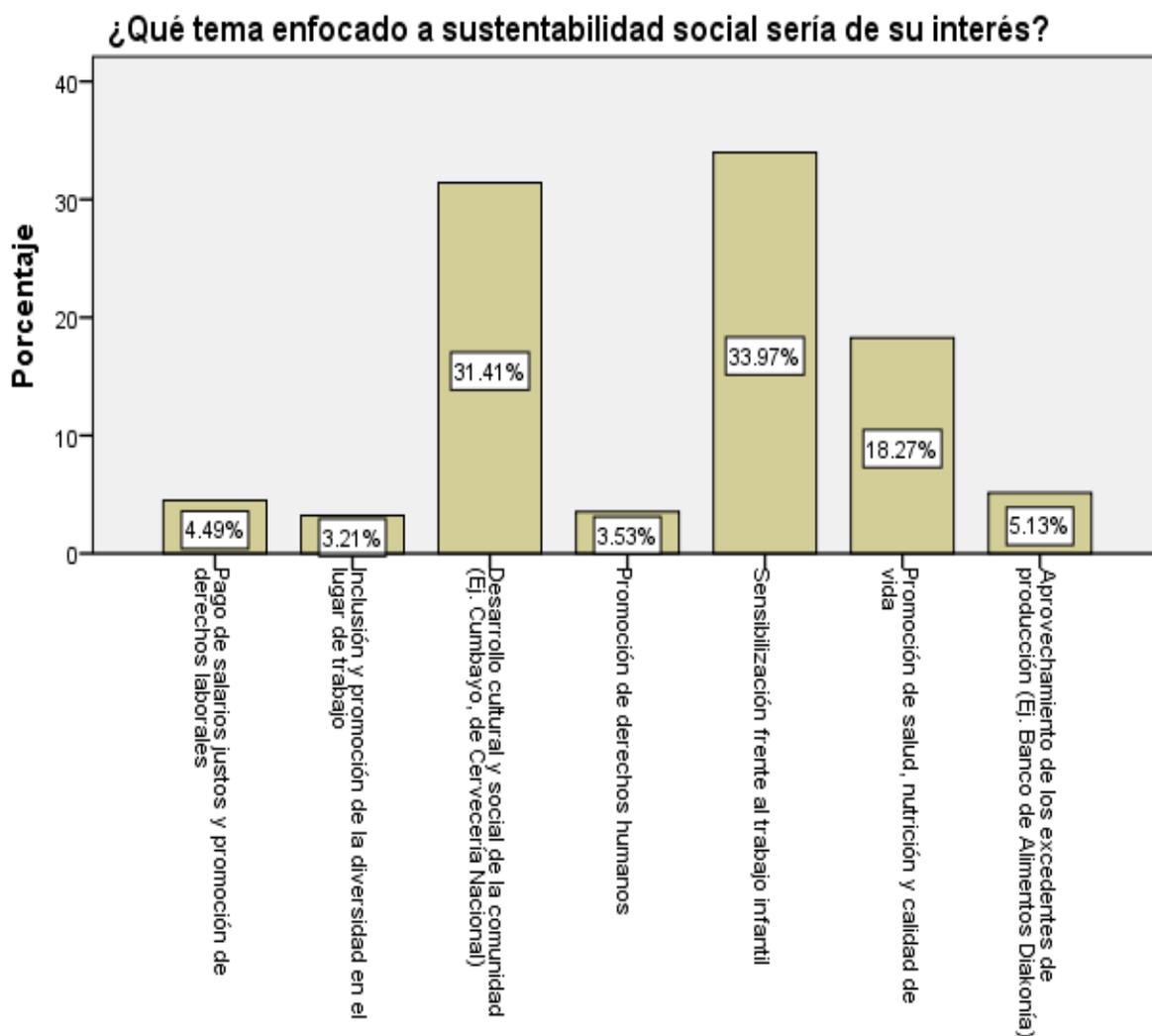


Elaboración: Autores

### 6.2.6.9.6 Determinar qué Tema Enfocado a Sustentabilidad Social es de Interés

Las empresas encuestadas indicaron que uno de los temas de mayor importancia en su accionar es reducir el trabajo infantil (33,97%), seguido del “Desarrollo cultural y social de la comunidad” (31,41%).

Figura 38. Tema de Sustentabilidad Social de Interés



Elaboración: Autores

## **7. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIO**

### **7.1 PRUEBA ÁCIDA**

#### **7.1.1 Producto**

##### **¿Qué producto o servicio proporciona la organización?**

Asesoría y consultoría en la formulación, evaluación y gestión de proyectos sustentables (estudios de mercado, análisis económico, financiero y de riesgos) orientados al sector agrícola.

#### **7.1.2 Mercado**

##### **¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?**

Empresas privadas del sector agrícola de la provincia del Guayas.

#### **7.1.3 Valor**

##### **¿Cómo se diferencia el producto o servicio?**

Incorporando el enfoque de sustentabilidad en los proyectos orientados al sector agrícola, como las iniciativas Siembra Cebada de la Cervecería Nacional (capacitación y asistencia técnica a 650 agricultores de tres provincias en desarrollo humano, administración y buenas prácticas ambientales); Tiklay, propuesta para el aprovechamiento del banano de rechazo como plástico biodegradable y fertilizante orgánico; la fabricación de papel a partir del bagazo de la caña de azúcar – el cual prescinde de químicos para su blanqueamiento – que lleva a cabo el Grupo Carvajal, entre otras.

#### **7.1.4. Recursos**

##### **¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?**

1. Red de aliados externos expertos en sustentabilidad y servicios especializados
2. Consultores internos capacitados en sustentabilidad
3. Herramientas digitales (plantillas, modelos) para apoyar el servicio
4. Base de datos de:

- a) expertos en sustentabilidad
- b) proveedores de servicios profesionales especializados y de apoyo a la agricultura
- c) administradores de proyectos

#### 7.1.5 Procesos

##### ¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?

1. **Consultores internos:** analizan perfil del cliente
2. **Consultores internos:** analizan el proyecto planteado o requerido por el cliente
3. **Red de aliados externos expertos:** prestan servicios profesionales especializados según las necesidades planteadas
4. **Red de aliados externos expertos:** sugieren enfoques de sustentabilidad al proyecto
5. **Consultores internos:** recogen e interiorizan los conocimientos y la experiencia de los aliados externos expertos en sustentabilidad
6. **Consultores internos:** reciben entrenamiento externo continuo en sustentabilidad

#### 7.1.6 Redes Organizacionales

##### ¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?

##### **Red de aliados externos expertos en sustentabilidad y servicios especializados (empresas privadas y consultores independientes)**

1. **ECOBIS:** empresa privada especializada en sistemas de información geográfica, estudios de suelo y cultivos (intereses: recibir dinero por sus servicios, agregar experiencia a su portafolio, captar conocimiento e información del proyecto; participa en los procesos 3, 4)
2. **Inclusys:** consultora privada cuyo fuerte son los análisis de cadena de valor y el diseño de negocios inclusivos (intereses: recibir dinero por sus servicios, agregar experiencia a su portafolio, captar conocimiento e información del proyecto; participa en los procesos 3, 4)
3. **T.P. AGRO:** consultora binacional (Colombia-Ecuador) que realiza estudios técnicos, proyectos y planes de negocio para el sector agropecuario (intereses: recibir dinero por sus

servicios, agregar experiencia a su portafolio, captar conocimiento e información del proyecto; participa en los procesos 3, 4).

**4. Menproe:** empresa dedicada a la consultoría, asesoría técnica y servicios especializados para la agroforestería (intereses: recibir dinero por sus servicios, agregar experiencia a su portafolio, captar conocimiento e información del proyecto; participa en los procesos 3, 4).

**5. Wilson Montoya (consultor independiente):** (intereses: recibir dinero por sus servicios, agregar experiencia a su portafolio, captar conocimiento e información del proyecto; participa en los procesos 3, 4).

**6. Johanna Morales (consultor independiente):** (intereses: recibir dinero por sus servicios, agregar experiencia a su portafolio, captar conocimiento e información del proyecto; participa en los procesos 3, 4).

#### **Organismos rectores y generadores de política pública**

**7. MAGAP:** institución rectora del sector que norma, facilita, controla y evalúa la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país, además de proveer un marco de acción y políticas públicas (intereses: aumentar su lista de proveedores; participa en la creación de valor del servicio).

#### **Entidades de educación superior e investigación**

**8. UAE:** institución pública de educación superior, formadora de talento humano y promotora de investigación e innovación en el sector agropecuario (intereses: acceder a conocimiento e información).

**9. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP):** entidad adscrita a MAGAP, encargada de la generación de procesos de innovación y transferencia tecnológica en el sector agropecuario, agroindustrial y de forestación comercial (intereses: acceder a conocimiento e información).

**10. ESPAE:** centro de estudios de posgrado especializado en negocios y administración de ESPOL (intereses: acceder a conocimiento e información).

### **7.1.7 Redes Individuales**

**¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?**

**Red de aliados externos expertos en sustentabilidad y servicios especializados (empresas privadas y consultores independientes)**

- a) Ney Barrionuevo
- b) Leonidas Estrada
- c) Ferley Henao
- d) Néstor Medrano
- e) Johanna Morales
- f) Wilson Montoya

### **7.1.8 Posicionamiento**

**¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posición ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?**

1. Para la red de aliados externos expertos (Inclusys, ECOBIS, T.P. AGRO, Menproe y consultores independientes; organizaciones 1, 2, 3, 4, 5 y 6) representamos una alianza estratégica que les permite prestar sus servicios a nuevos clientes y ampliar su cartera

2. Para MAGAP (organización 7) somos una empresa que trabaja dentro de las políticas y regulaciones del sector, generando nuevos proyectos que aportan al desarrollo del mismo, con seriedad y calidad

3. Para UAE, INIAP y ESPAE (organizaciones 8, 9 y 10) somos una empresa privada que genera una masa de investigación y conocimiento de vanguardia

### **7.1.9 Lógica de Riqueza y/o Bienestar**

#### **¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?**

Asesoría y consultoría en la formulación, evaluación y gestión de proyectos (estudios de mercado, análisis económico, financiero y de riesgos) orientados al sector agrícola, que incorporen el enfoque de sustentabilidad como una propuesta de modelo de negocio y un mecanismo de creación de valor apoyado en el conocimiento y experiencia brindada por una red de aliados externos expertos en formulación de proyectos y sustentabilidad y la capacitación continua de consultores internos en ésta área.

### **7.1.10 Sustentabilidad**

#### **¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?**

1. Convirtiendo en aliados y capital social de la empresa a los expertos en sustentabilidad.
2. Manteniendo negocios recurrentes con expertos en sustentabilidad.
3. Interiorizando el conocimiento y las experiencias de la red de aliados externos expertos.

## 7.2 MODELO DE LA CADENA DE VALOR

**Tabla 21. Tabla del Modelo de la Cadena de Valor**

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>Tipo de Actividad:<br/>Soporte</b>  | <b>1. Finanzas y Contabilidad:1 Empleados - \$ 8.400K al Año</b> | <b>2. Mercadeo y Ventas:1 Empleados - \$6K al Año</b>                 | <b>3. Sistemas:1 Empleados - \$6K al Año</b> |
| <b>Tipo de Actividad:<br/>Primaria</b> | <b>8. Consultores externos:2 Empleados - \$36K al Año</b>        | <b>9. Dirección / Consultores internos:2 Empleados - \$24K al Año</b> |  |

**Elaboración:** Autores

## **7.3 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES**

### **7.3.1 Finanzas y Contabilidad**

- Elaboración del presupuesto inicial para ofertar el servicio
- Estimación del presupuesto para posicionar a la empresa y servicio
- Elaboración del presupuesto de cada uno de los seis procesos clave
- Cuantificación de la generación de riqueza de la organización

### **7.3.2 Mercadeo y Ventas**

- Determinación del precio del servicio
- Análisis del mercado y tendencias, monitoreo de clientes y prospectos en medios digitales (redes sociales), atención y servicio al cliente
- Promoción y comunicación especializada para enfatizar la sustentabilidad como un elemento diferencial
- Construcción y sustento de una red de aliados externos expertos que soporten el servicio, particularmente con el actor (7)
- Difunde el mensaje al actor (7)

### **7.3.3 Redes y Sistemas**

Creación de recursos digitales (plantillas, modelos) para apoyar el servicio

3. Herramientas digitales (plantillas, modelos) para apoyar el servicio

4. Base de datos de: (a) expertos en sustentabilidad, (b) proveedores de servicios especializados de apoyo a la agricultura y (c) administradores de proyectos

- Implementación de recursos digitales (plantillas, modelos) para apoyar las funciones del servicio
- Implementación de recursos digitales (plantillas, modelos) para apoyar las funciones del servicio
- Creación y gestión de una base digital de expertos en sustentabilidad, servicios especializados de apoyo a la agricultura y gestión de proyectos

### 7.3.4 Consultores Externos

- Construcción de cuerpo de conocimiento sobre sustentabilidad, provisión de servicios profesionales complementarios al servicio ofertado y apoyo en la formulación.
- Propuesta de conocimientos y servicios especializados para clientes que buscan crear valor en sus proyectos a través de la sustentabilidad.
- Asesoría y consultoría para la integración de la sustentabilidad como un modelo de negocio.
- Prestación de servicios profesionales especializados según las necesidades planteadas, integración del enfoque de sustentabilidad al proyecto.
- Provisión de información, experiencia y conocimientos sobre sustentabilidad y servicios especializados de apoyo.
- Representación de los proveedores de información, experiencia y conocimientos sobre sustentabilidad; servicios especializados de apoyo
- Generación del enfoque de sustentabilidad.

### 7.3.5 Consultores Internos Capacitados en Sustentabilidad

- Análisis del perfil del cliente y el proyecto planteado o requerido; interiorización de los conocimientos y la experiencia de los aliados externos expertos en sustentabilidad, entrenamiento externo continuo en esta materia.
- Construcción y sustento de una red de aliados externos expertos que soporten el servicio, particularmente con los actores (1), (2), (3), (4), (5), (6), (8), (9) y (10)
- Difunde el mensaje a los actores (1), (2), (3), (4), (5), (6), (8), (9) y (10).
- Orientación estratégica de la empresa y el servicio ofertado.
- Representación social y legal de la empresa, *lobbying*; sistematización de información sobre el mercado y los grupos de interés (Ej. poderes.com.ec)
- Actuación como portavoz del mensaje que diferencia a la empresa: la sustentabilidad como un modelo de negocio y una propuesta para la creación de valor.
- Red de aliados externos expertos en sustentabilidad y servicios especializados.
- Definición y mejora de cada uno de los seis procesos clave.

- Aseguramiento del modelo que genera riqueza para la organización
- Convirtiendo en aliados y capital social de la empresa a los expertos en sustentabilidad
- Manteniendo negocios recurrentes con expertos en sustentabilidad
- Construcción de cuerpo de conocimiento sobre formulación, evaluación y gestión de proyectos e integración del enfoque de sustentabilidad propuesto por los consultores externos
- Propuesta de gestión de proyectos para clientes que buscan crear valor a través de la sustentabilidad
- Integración de la sustentabilidad como un modelo de negocio

#### **Asesoría y consultoría en la formulación, evaluación y gestión de proyectos**

1. Convirtiendo en aliados y capital social de la empresa a los expertos en sustentabilidad

### **7.4 ESTRATEGIA**

Parte del *ethos* de la empresa son su misión, visión y valores. Estos representan lo que la empresa quiere lograr como organización y en lo que cree. A continuación, se define cada punto:

#### **7.4.1 Misión**

Prestar servicios de consultoría con eficiencia, creando soluciones acordes a los desafíos actuales, respetando lo que más nos importa – la sociedad y el ambiente – y promoviendo el crecimiento económico de nuestros clientes.

#### **7.4.2 Visión**

Liderar el mercado de consultoría especializada en sustentabilidad para el sector agrícola en la región costa y ampliar nuestros servicios a los demás sectores productivos del país.

### 7.4.3 Valores

- **Creatividad:** grandes ideas puestas al servicio de nuestros clientes. Ingenio e ingeniería en acción.
- **Honestidad:** no vendemos aire. Ofrecemos lo que es viable cumplir. Nuestras acciones hablan de nosotros.
- **Responsabilidad:** siempre apuntamos a crear la mejor versión de nuestro trabajo. Respetamos los pactos establecidos.
- **Eficiencia:** más con menos. Utilizamos los recursos inteligentemente. El tiempo es un aliado, no un enemigo.

### 7.4.4 Análisis FODA

**Tabla 22. FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

| Fortalezas (F)  |   |
|-----------------|---|
| F1              | Red de aliados, profesionales con conocimientos en distintas áreas  |
| F2              | Acceso a capacitación, formación, charlas y conversatorios sobre sustentabilidad (Ej. Coursera, Desayunos-Conferencias de ESPAE y CEMDES) |
| F3              | Formación en gestión de proyectos   |
| F4              | Dominio de una lengua extranjera (inglés)   |
| F5              | Orientación a la comunicación y servicio al cliente   |
| Debilidades (D) |   |
| D1              | Proyectos de consultoría que requieran conocimientos que los consultores internos no tengan   |
| D2              | Poca confianza (baja capacidad de <i>lobbying</i> )   |
| D3              | Poco capital  |
| D4              | Dificultad para proyectar el servicio de consultoría como beneficioso para las organizaciones   |
| D5              | Falta de experiencia en proyectos de gran alcance   |

| Oportunidades (O) |  |
|-------------------|--|
| O1                | Gobierno promueve activamente el cambio de la matriz productiva, priorizando algunos sectores, entre ellos el agrícola                                 |
| O2                | Gobierno continúa destinando montos a la contratación pública de consultoría   |
| O3                | Casi la mitad de las empresas nacionales ve en la sustentabilidad un promotor de rentabilidad (Deloitte, 2015)   |
| O4                | Consumidores informados y conectados prefieren empresas social y ambientalmente responsables   |
| O5                | Gobierno mantiene un sistema de incentivos ambientales   |
| O6                | La banca privada y pública financia proyectos con un componente ambiental  |
| O7                | Aumentan los espacios para la investigación y creación de emprendimientos que apunten a la sustentabilidad (Ej. Premio Odebrecht, Innovators Under 35) |
| O8                | Marco ideológico que promueve la sustentabilidad (PNBV)  |
| Amenazas (A)      |  |
| A1                | Desconocimiento popular del servicio de consultoría y sus implicaciones  |
| A2                | Contracción de la economía nacional  |
| A3                | Servicios de asesoría gratuitos a miembros de asociaciones empresariales   |
| A4                | Empresas que crean sus propios departamentos de sustentabilidad  |
| A5                | Inexistencia de consultores especializados en las áreas de acción de la consultora   |
| A6                | Inexistencia de proveedores idóneos para el servicio de consultoría  |
| A7                | Cambios en leyes y normativas nacionales que puedan afectar a la empresa   |
| A8                | Cambios en las prioridades de las empresas objeto del servicio de consultoría  |

**Elaboración:** Autores

### 7.4.5 Diseño Estratégico

El análisis FODA presenta las fortalezas y oportunidades de la empresa, aquellos factores propios de la misma, los que son provechados para impulsar a la organización. Por el contrario, las debilidades y amenazas son elementos externos a la empresa y por ende no se tiene control sobre ellas, pero pueden ser gestionadas para mitigar los riesgos.

La matriz de elección estratégica muestra la orientación de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos, tomando en consideración los factores arriba expuestos. Es un ejercicio para crear estrategias que:

- Usen las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades (reactivo).
- Aprovechen las oportunidades superando las debilidades.
- Usen fortalezas para enfrentar amenazas.
- Minimicen las debilidades y eliminen las amenazas.

**Tabla 23. Matriz de Elección Estratégica**

|                      | Fortalezas (Reactivo)  | Debilidades (Proactivo)   |
|----------------------|--|---|
| <b>Oportunidades</b> | <p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>F2 + O3:</b> Capacitarse en sustentabilidad, entenderla (y venderla) como un mecanismo de creación de valor para las empresas.</p> <p><b>F3 + O1:</b> Potenciar la formación en gestión de proyectos para diseñar propuestas en los distintos sectores priorizados por el cambio de la matriz productiva.</p> | <p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>O2 – D2:</b> Extender la red de contactos profesionales dentro de esferas que incidan en la política pública.</p> <p><b>O6 – D3:</b> Capitalizar en la visión de la banca de financiar proyectos con enfoque ambiental.</p> <p><b>Brechas:</b> Desconocimiento del servicio de consultoría orientado a la sustentabilidad.</p> |
| <b>Amenazas</b>      | <p><b>F5 – A8:</b> Construir relaciones de confianza y colaboración mutua con las empresas del sector a fin de mantener una agenda por la sustentabilidad.</p>   | <p><b>D4 – A1:</b> Orientar las acciones del departamento de Mercadeo y Ventas a promover la consultoría como un servicio beneficioso para la organización, una herramienta para su desarrollo.</p>   |

**Elaboración:** Autores

## 8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Considerando el modelo de negocio descrito en la Sección anterior, a continuación se describen estrategias de mercadeo que buscan apoyar el lanzamiento del servicio e incremento de sus ventas para lograr la participación aspirada en el mercado objetivo seleccionado. La herramienta usada es el plan de mercadeo, el cual considera cuatro variables basadas en la metodología *Marketing Mix* o 4Ps de McCarthy:

- Producto (Servicio)
- Precio
- Plaza
- Promoción

Al final se presenta la agenda de implementación del plan de mercadeo con la finalidad de posicionar a la empresa en el público.

### 8.1 PLAN DE MERCADEO

#### 8.1.1 Servicio

La empresa propone brindar servicios de consultoría en la formulación, evaluación y gestión de proyectos (análisis económico, estudios de mercado, análisis financiero, análisis de riesgos) a empresas del sector agrícola asentadas en la provincia del Guayas. Estos servicios apuntan a integrar el componente de sustentabilidad – entendida como viabilidad económica, responsabilidad con la sociedad y responsabilidad ambiental – a los modelos de negocio de estas organizaciones.

La fortaleza de la empresa radica en las capacidades de su talento humano, la materia prima con la que se crean los entregables que cada cliente requiera. El patrón de provisión de consultoría de la empresa se asemeja al llamado *solution shop* (fábrica de soluciones) con el que trabajan reconocidas firmas del sector como The Boston Consulting Group (BCG), McKinsey o Bain (*Harvard Business Review*, 2013). Esta última, por ejemplo, dedica parte de su experticia a integrar la sustentabilidad y la RS a la estrategia y operaciones de sus clientes, abordando temas que van “desde la escasez de recursos hasta

el Comercio Justo” (World Trade Organization, 2015), en pos de “hacer a la sostenibilidad, sostenible” (Bain, 2015).

Para ahondar en el talento humano en el que la empresa apoyará sus servicios, internamente se han determinado tres tipos de consultor:

- **Junior:** profesionales que recientemente han terminado la universidad, con poca o nula experiencia laboral. Apoyan la logística y operaciones de la empresa haciendo labores de “carpintería”: buscan y levantan información, digitan textos, crean gráficos, preparan presentaciones y otras actividades auxiliares.
- **Asistente:** profesionales con posgrado finalizado o por finalizar, con 3 o más años de experiencia. Apoyan el diseño de la metodología de investigación y producto a entregar. Procesan y analizan datos. Están en capacidad de dar instrucciones al consultor *junior*. Por pedido del consultor *senior*, podrían representarlo frente al cliente.
- **Senior:** profesionales con posgrado finalizado y posdoctorado culminado o por culminar, con al menos 15 años de experiencia. Además de consultores son catedráticos, investigadores, ponentes. Diseñan la metodología de investigación y crean productos. Actúan como Jefes de Proyecto, dirigen al equipo. Son autónomos, por lo que instruyen a los consultores *junior* y asistente. Trata personalmente con el cliente.

Brevemente, el servicio de la empresa se estructura de la siguiente forma (adaptado del trabajo de Kubr):

- **Iniciación y Diagnóstico:** Cliente y empresa se encuentran para discutir oportunidades de colaboración conjunta. Se establece lo que cada parte desea lograr con esta vinculación. La empresa explora e indaga con el cliente cuáles son sus requerimientos, necesidades y expectativas. En esta etapa se revisan documentos como los términos de referencia (TDR). Finalmente, se firma un contrato de trabajo donde se especifican los desembolsos económicos a realizar por parte del cliente y los plazos de entrega de productos.
- **Plan de Acción e Implementación:** Se elaboran soluciones de acuerdo a lo establecido en el diagnóstico. En esta fase se crean los entregables y otros

productos estipulados en el contrato de forma iterativa: se revisa y mejora lo realizado hasta llegar a una versión final. Un entregable típico puede ser un documento que exponga el análisis de factibilidad de un negocio, mapeo de grupos de interés; formulación, evaluación y gestión de un proyecto, propuesta de política pública, entre otros. De ser necesario, se da capacitación al cliente.

- **Terminación:** casa adentro se evalúa el proceso de consultoría. Se elaboran informes finales, actas u otro documento de cierre del proceso. De necesitarlo, el cliente podría negociar acuerdos para dar seguimiento y contacto al proyecto. En cualquier caso, por voluntad común se da por terminado el trabajo del consultor.

### 8.1.2 Precio

Para la empresa, el precio de los servicios de consultoría se determina por dos variables

- Tipo de consultor (descrito en la Subsección 8.1.1).
- *Workload* o cantidad de trabajo que un consultor debe realizar en un tiempo determinado en días.

A mayor cantidad de entregables a otorgar al cliente, mayor cantidad de trabajo por realizar. Esto se traduce, generalmente, en más viajes y visitas a campo, el contrato de uno o más profesionales especializados, compra o alquiler de equipos y *software*.

En la siguiente tabla se presenta el costo de los servicios de los consultores, por tipo, por día de trabajo:

**Tabla 24. Costos de los Servicios de los Consultores por Día**

| Consultor     | Costo/Día |
|---------------|-----------|
| <i>Junior</i> | US\$100   |
| Asistente     | US\$200   |
| <i>Senior</i> | US\$300   |

**Elaboración:** Autores

Al costo total del servicio de consultoría se agrega un 10% por gastos administrativos. Como margen de utilidad se maneja un porcentaje entre el 15% y 30%.

### 8.1.3 Plaza

Los recursos estratégicos de la empresa (ver Sección 7), entre otras funciones, gestionan la ventas de la organización. Se esquematizan de la siguiente forma:

#### 8.1.3.1 Venta directa

Se han identificado dos agentes para llevar a cabo la venta del servicio de la empresa, actividad que será gestionada desde la sede de la empresa, en Guayaquil:

**Dirección / Consultores internos:** el equipo de consultores de planta, encargados también de la dirección de la organización, fungirán como promotores del servicio a nivel empresarial, como ferias especializadas, ruedas de negocio, encuentros sectoriales. Los consultores internos representan los valores de la empresa, claramente identificados en el punto 8.1.1.3. Actúan como agentes de venta *tête à tête*.

- **Mercadeo y Ventas:** este departamento tiene a cargo, justamente, lo que su nombre indica. Están encargados de llevar las acciones de mercadeo de la empresa, hacer una proyección de ventas. Conocen el mercado y tendencias. Actúan como agentes de venta de quienes contacten a la empresa por correo electrónico, teléfono o redes sociales.

#### 8.1.3.2 Venta por referencias

Los aliados de la empresa son profesionales que proveen servicios especializados y de consultoría en ramas que complementan lo ofertado por la empresa, como gestión ambiental, auditoría, planificación estratégica. Estos aliados refieren a la empresa consultora y ésta, a su vez, contrata a los aliados para trabajos específicos, lo que se convierte en una relación simbiótica: ambas partes se ven beneficiadas.

### 8.1.4 Promoción

#### 8.1.4.1 Identidad

Se contratarán los servicios de la agencia de diseño Nuñez del Arco para que cree la marca de la empresa (*branding*), lo que incluye la creación de una página *web*, logo y eslogan y el diseño de papelería.

Tabla 25. Costo de Paquete de *Branding* para la Empresa

| Ítem  | Costo     |
|---|-----------|
| Página <i>web</i> (incluye dominio y <i>hosting</i> )           | US\$550   |
| Logo y eslogan  | US\$250   |
| Diseño de papelería y aplicaciones del logo en piezas de vestir | US\$250   |
| <b>Total</b>  | US\$1.050 |

**Elaboración:** Autores

Una vez que se ha creado el arte de la empresa, el siguiente paso es imprimir las piezas de papelería. Para el efecto, se contactó a la imprenta Prensa Verde, elegida por utilizar papel proveniente de madera de bosques gestionados responsablemente (validado con la certificación FSC, Forest Stewardship Council) y tintas vegetales, lo que resuena con el espíritu de la empresa.

Tabla 26. Costo de Impresión de la Papelería de la Empresa

| Ítem   | Cantidad | Costo Total |
|--|----------|-------------|
| Tarjetas de presentación (color, tiro y retiro, sin troquel) | 500      | US\$125     |
| Hojas membretadas (color)                                    | 500      | US\$150     |
|  |          | US\$275     |

**Elaboración:** Autores

#### 8.1.4.2 Otros

Las formas de promocionar a una empresa son variadas; sin embargo, no todas las organizaciones pueden usar los mismos canales para darse a conocer. Dicho esto, la empresa determina que para su caso particular deberá:

- **Participar en encuentros sectoriales:** la consultoría es un negocio que sirve a otros negocios, por eso se prevé que la empresa participe en tres encuentros sectoriales/industriales por año, como las ruedas de negocios que organizan la Cámara de Comercio Ecuatoriana-China (CCECH), Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Pro Ecuador y la Cámara de Comercio de

Guayaquil (CCG). No hay que confundir este tipo de eventos con ferias). En promedio, la participación en un evento de esta naturaleza tiene un costo de US\$150.

- **Activar avisos de Facebook:** se planea activar avisos de Facebook por un período de prueba de dos meses. Cada mes tiene un costo de US\$30. La página en Facebook de la empresa será gestionada por su departamento de Mercadeo y Ventas con la asistencia del de Sistemas.
- **Pautar en revistas especializadas:** hay varias publicaciones orientadas a la sustentabilidad, como las ediciones especializadas de *Vistazo* y *AméricaEconomía* o *Factor Sostenible*. En promedio, un anuncio de ¼ en uno de estos medios cuesta US\$250.

### 8.1.5 Posicionamiento

El posicionamiento de la empresa es la imagen que un producto o servicio ocupa en la mente del consumidor, lo que se construye a partir de la percepción que éste hace de cada marca. (Marketing y Consumo, 2015).

Para lograr esto, el plan de mercadeo diseñado para la empresa apunta a trabajar en los siguientes atributos:

- **Códigos:** la empresa trabaja con ética y transparencia. Se destaca por su integridad y entereza. Esta una de sus cartas de presentación.
- **Mensajes:** el mensaje de la empresa (respeto a la sociedad y cuidado del ambiente sin afectar la rentabilidad económica), resuena en amplios sectores y es el mantra de la misma: es claro, identificable y otorga legitimidad social a la empresa y a sus clientes.
- **Mejora continua:** consultores que se capacitan de forma permanente, con acceso a recursos (estudios, investigaciones, cursos en línea) de la mejor calidad; procesos y metodologías que son revisados constantemente.

### 8.1.6 Implementación

Una vez descritos las distintas variables del plan de mercadeo, se agrupan los ítems en una tabla para presentar el costo del plan de mercadeo.

Tabla 27. Costo del Plan de Mercadeo de la Empresa

| Ítem/Acción   | Costo            |
|---|------------------|
| Paquete de <i>branding</i>                          | US\$1.050        |
| Impresión de papelería                              | US\$275          |
| Pautar en revistas especializadas                   | US\$250          |
| Participar en encuentros sectoriales                | US\$150          |
| Activar anuncios en Facebook<br>(prueba de 2 meses) | US\$60           |
| <b>Total</b>  | <b>US\$1.785</b> |

**Elaboración:** Autores

El costo total del plan de mercadeo es de US\$1.785. Será implementado el primer año de operaciones por el departamento de Mercadeo y Ventas con la supervisión de la Dirección / Consultores Internos. El departamento de Finanzas y Contabilidad hará seguimiento de los recursos destinados a esta actividad; Sistemas apoyará el proceso de manera transversal.

## 9. PLAN DEL PROYECTO

El desarrollo del plan de este proyecto sigue los lineamientos del Project Management Institute descritos en la quinta edición de la *Guía del PMBOK®*. En la misma se identifican cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, control y cierre) y 10 áreas de conocimiento.

### 9.1 ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance de un proyecto define sus límites: provee claridad al ejecutor sobre el trabajo que debe realizar para satisfacer los requerimientos del cliente. En ese sentido, la finalidad de este proyecto es entregar implementar y promocionar la identidad corporativa que identifique a la empresa; seleccionar e integrar a la organización, según sus requerimientos, personal administrativo; establecer relaciones de vinculación profesional con actores, empresas y profesionales independientes, que trabajan en sustentabilidad y contratar a consultores externos expertos en sustentabilidad.

#### 9.1.1 Exclusiones del Proyecto

Se excluye del proyecto realizar estudios del sector de consultoría, estudios de mercado, diseño organizacional, plan de mercadeo y estudios financieros sobre la viabilidad del proyecto; ello debido a que ya fueron desarrollados como paso previo en esta tesis.

### 9.2 IDENTIFICACION DE INTERESADOS

Identificar a los interesados implica señalar a los actores que se encuentran directa e indirectamente relacionados a un proyecto, las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por éste. Es importante advertir las necesidades y expectativas de los interesados – también conocidos como *stakeholders* – y el posible impacto que éstas podrían tener sobre el proyecto.

### **9.2.1 Lista de Interesados**

#### **a. Aliados externos expertos en sustentabilidad y servicios especializados**

1. ECOBIS / Leonidas Estrada
2. Inclusys / Ney Barrionuevo
3. T.P. AGRO / Ferley Henao
4. Menproe / Néstor Medrano
5. Johanna Morales
6. Wilson Montoya

#### **b. Organismos rectores y generadores de política pública y entidades de educación superior e investigación**

7. MAGAP/INIAP
8. UAE
9. ESPAE

## 9.3 ENTREGABLES DEL PROYECTO

Los entregables de un proyecto son los activos, tangibles o intangibles (diseños, prototipos, planes, metodologías; cambios organizativos, de recursos humanos), que se proporcionan al cliente que ha contratado el proyecto.

Atendiendo a lo descrito previamente en el alcance del proyecto, los activos que se entregarán son:

1. Identidad visual corporativa y difusión de los servicios de la empresa.
2. Equipo humano encargado de las actividades de apoyo de la empresa.
3. Acuerdos de colaboración profesional e intercambio de experiencias con empresas privadas del sector agrícola y profesionales independientes.
4. Consultores externos de la empresa expertos en sustentabilidad (2).

### 9.3.1 Alcance de los Entregables

El alcance de los entregables del proyecto describe las especificaciones que caracterizan a cada uno:

1. Diseño de un logo, eslogan, *website*, papelería (tarjetas de presentación, hojas membretadas) y piezas de vestir (uniformes, chalecos, gorras) que identifiquen a la empresa. Se incluye la impresión de la papelería según criterios ecológicos y el bordado de las piezas (no su confección). Promoción de los servicios de la empresa a través de charlas en eventos de emprendimiento, ferias nicho u otros encuentros especializados en universidades, empresas e instituciones públicas y privadas.
2. Reclutamiento y selección de personal con conocimientos en Finanzas y Contabilidad (1 colaborador), Mercadeo y Ventas (1), Redes y Sistemas (1) y Administración, Proyectos, Planeación Estratégica, Sustentabilidad, Desarrollo Rural, Políticas Públicas (2).
3. Elaboración y suscripción de acuerdos de colaboración profesional y talleres de intercambio de información y asesoramiento con empresas privadas del sector

agrícola y profesionales independientes. Estos documentos vinculan a la empresa con cada uno de los actores en un marco de colaboración activa pero flexible y abierta.

4. Contratación de dos consultores externos, un catedrático y dos profesionales independientes, con formación y/u orientación a la investigación en temas asociados a sustentabilidad (ODS, PML, estrategias empresariales, análisis de ciclo de vida, economía circular, cadenas de suministro sostenibles, buenas prácticas, negocios inclusivos, entre otros).

## **9.4 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO**

Una vez definidos los entregables del proyecto y el alcance de cada uno, crear la estructura de desglose del trabajo es un proceso metodológico que organiza el alcance del proyecto hasta los componentes finales, los paquetes de trabajo.

El nivel de detalle de este proyecto considera como producto final la implementación de la empresa consultora; las etapas o divisiones funcionales son la implementación de la identidad corporativa de la empresa, la selección del talento humano que trabajará en la misma; la suscripción de acuerdos de colaboración profesional con empresas privadas y expertos en sustentabilidad y la contratación de profesionales independientes con experiencia en desarrollo sustentable.

Figura 39. Gráfico de la EDT

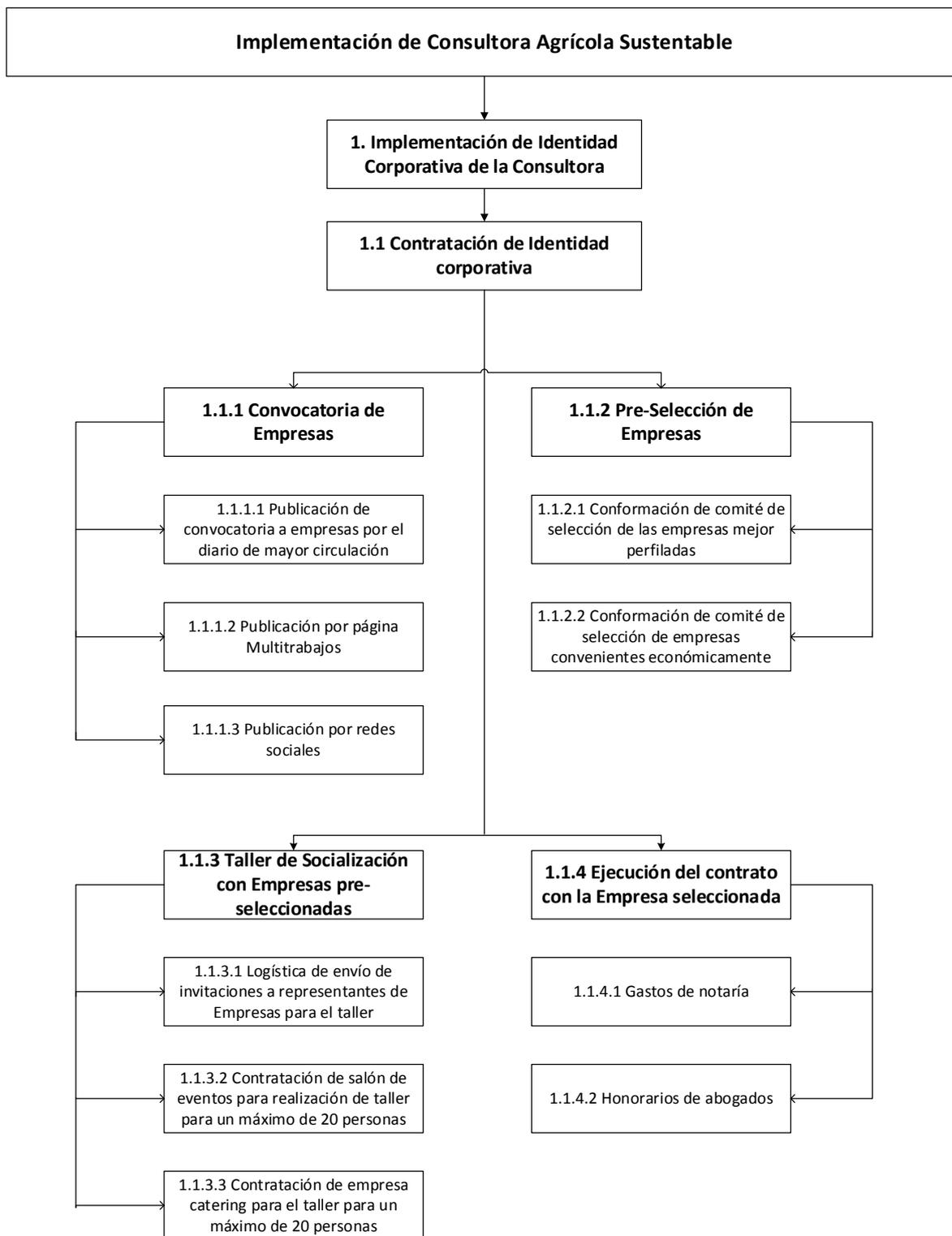


Figura 39. (Continuación)

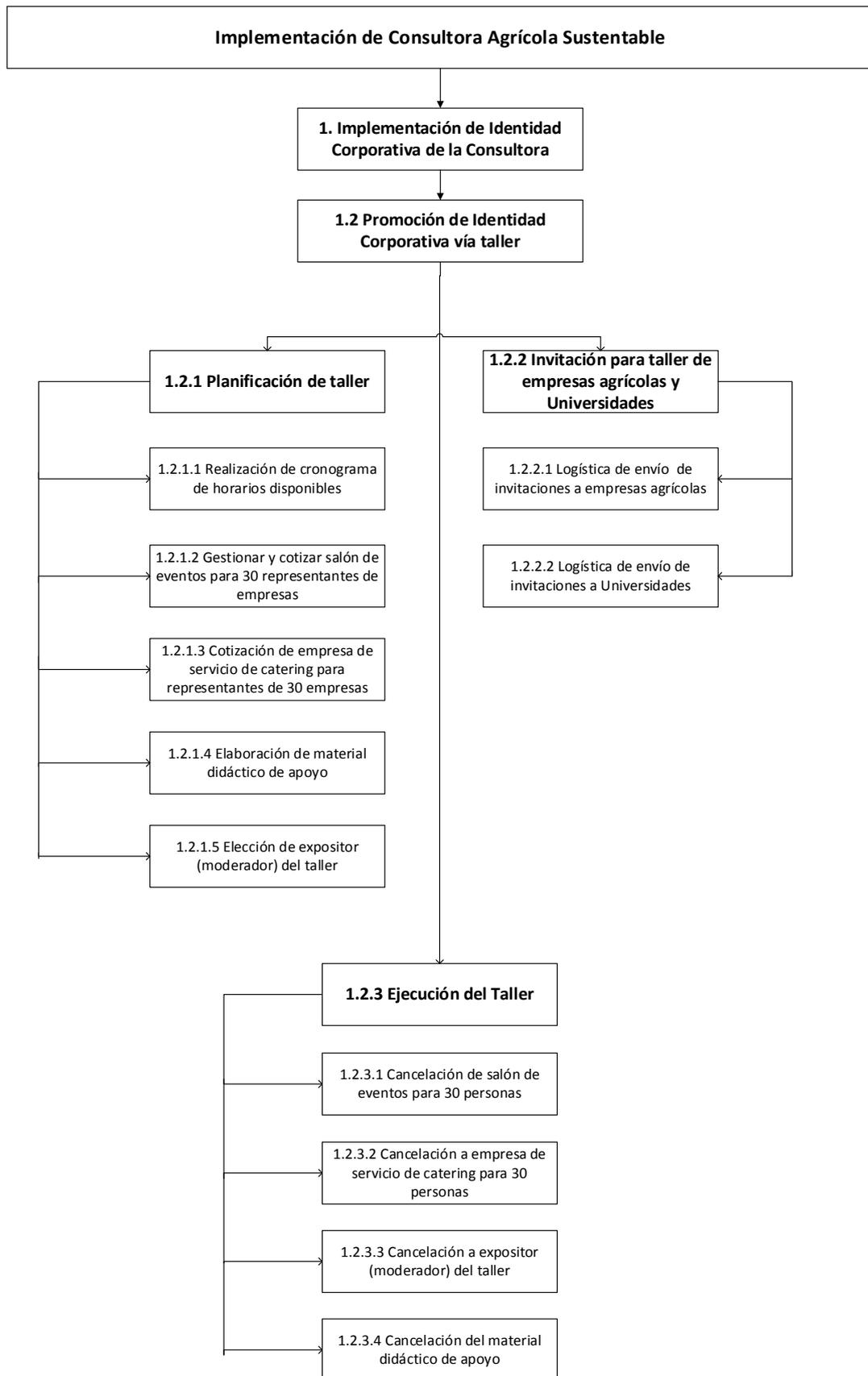


Figura 39. (Continuación)

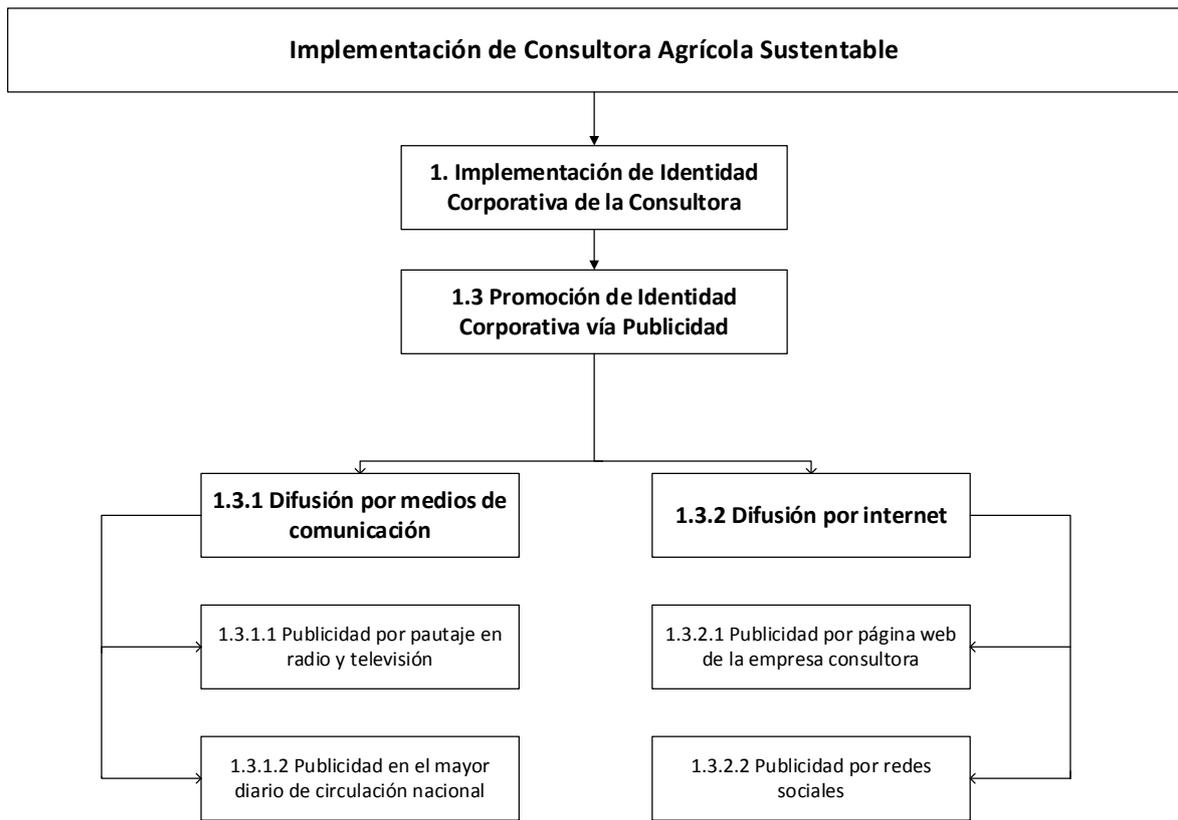


Figura 39. (Continuación)

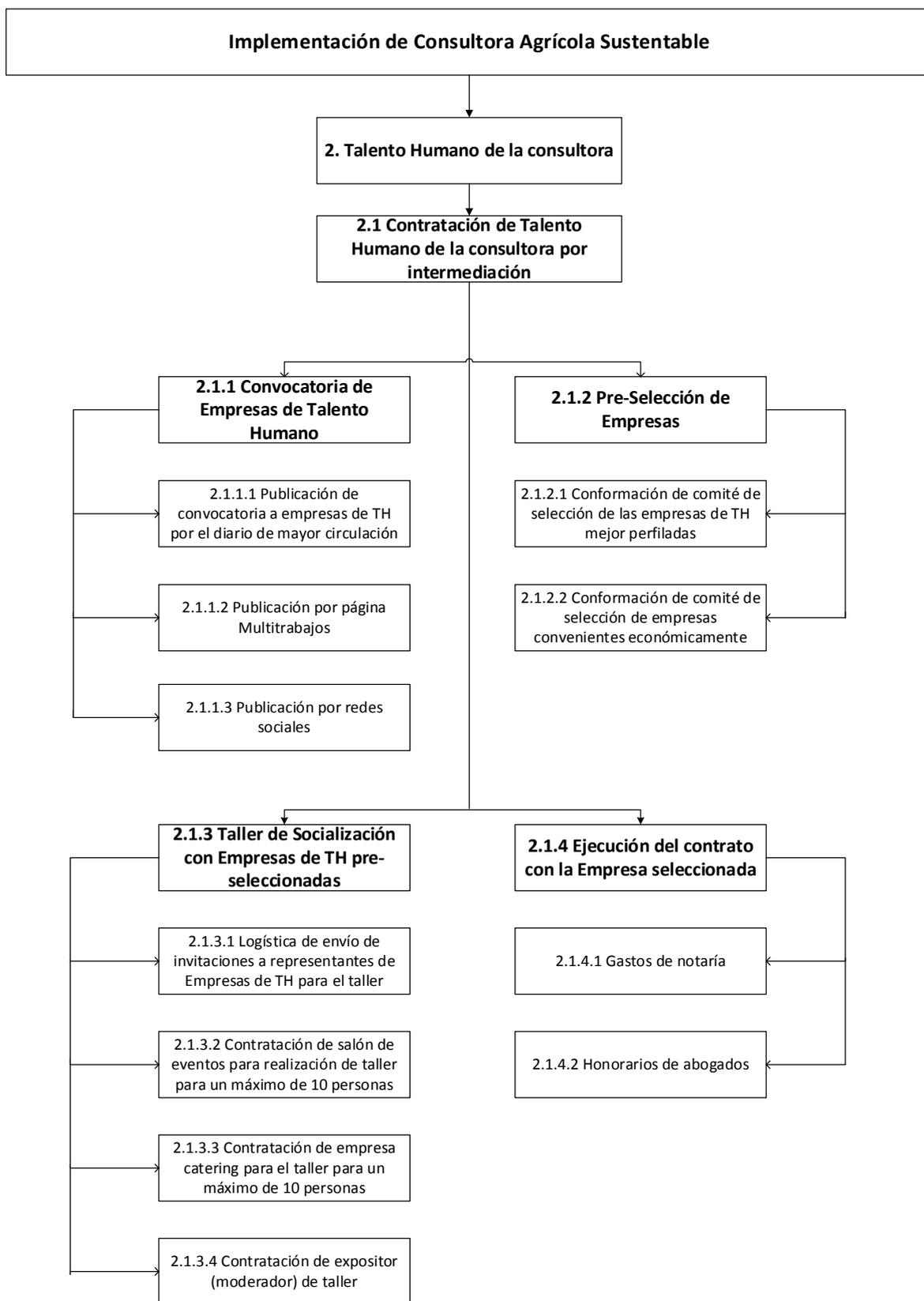


Figura 39. (Continuación)

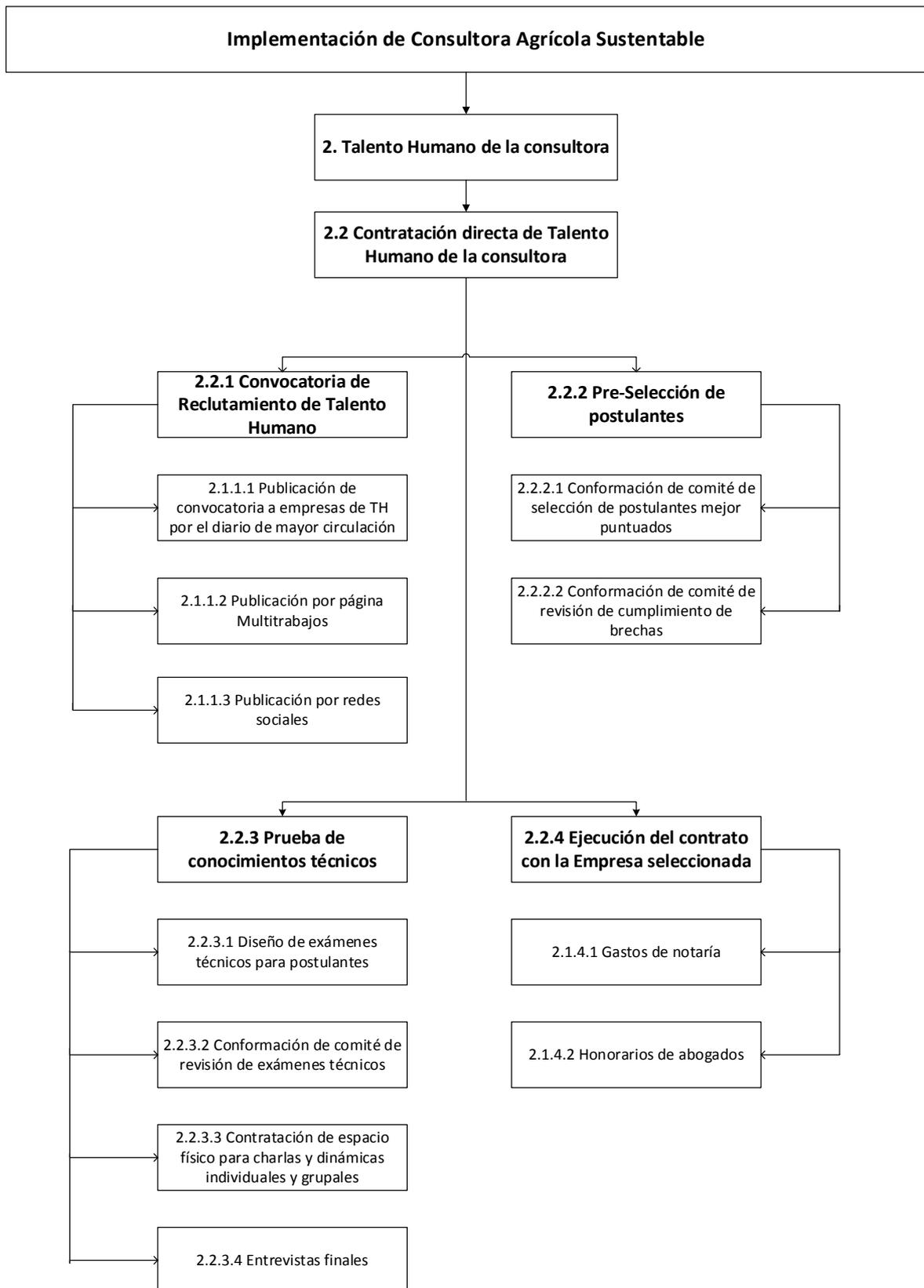


Figura 39. (Continuación)

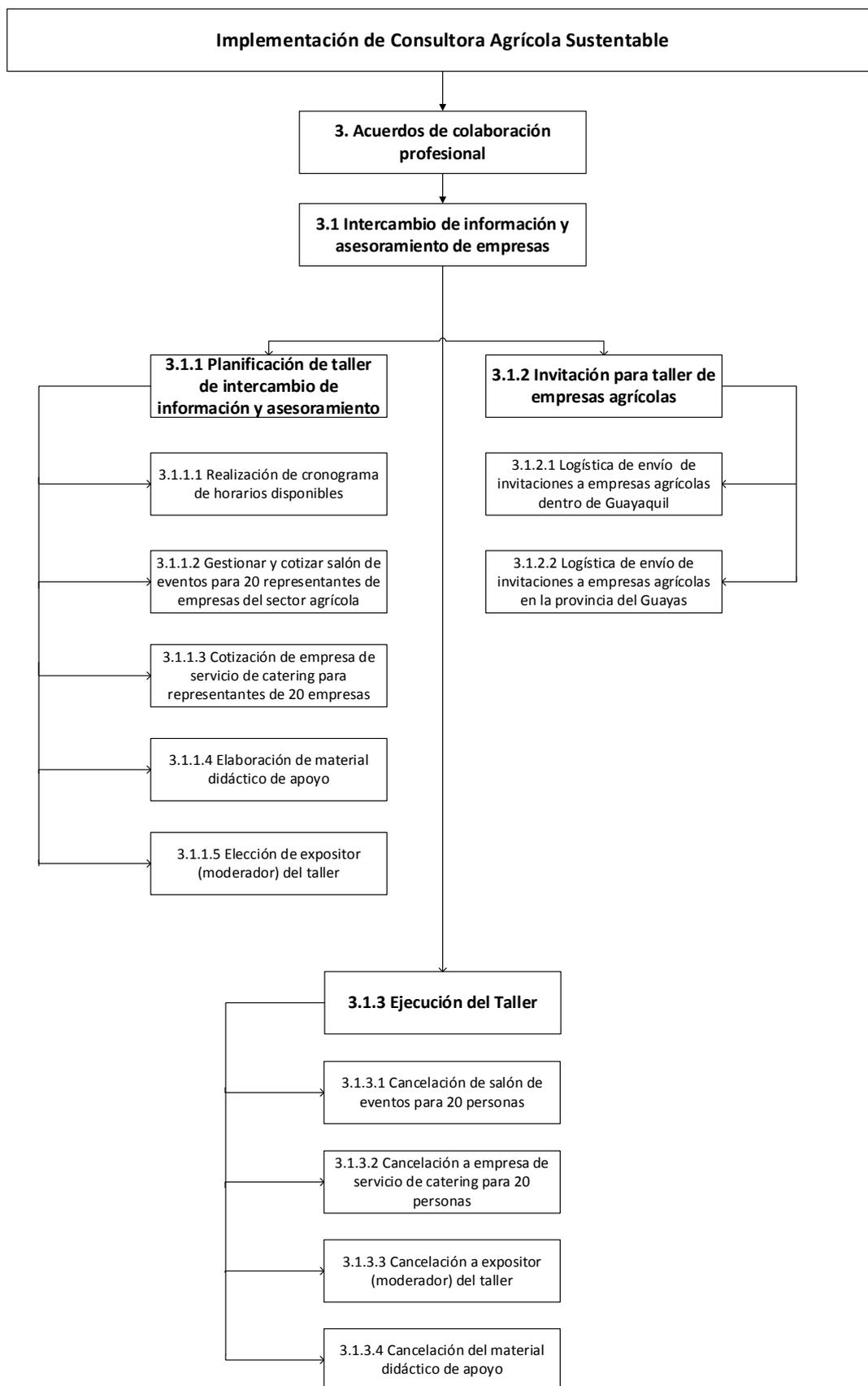


Figura 39. (Continuación)

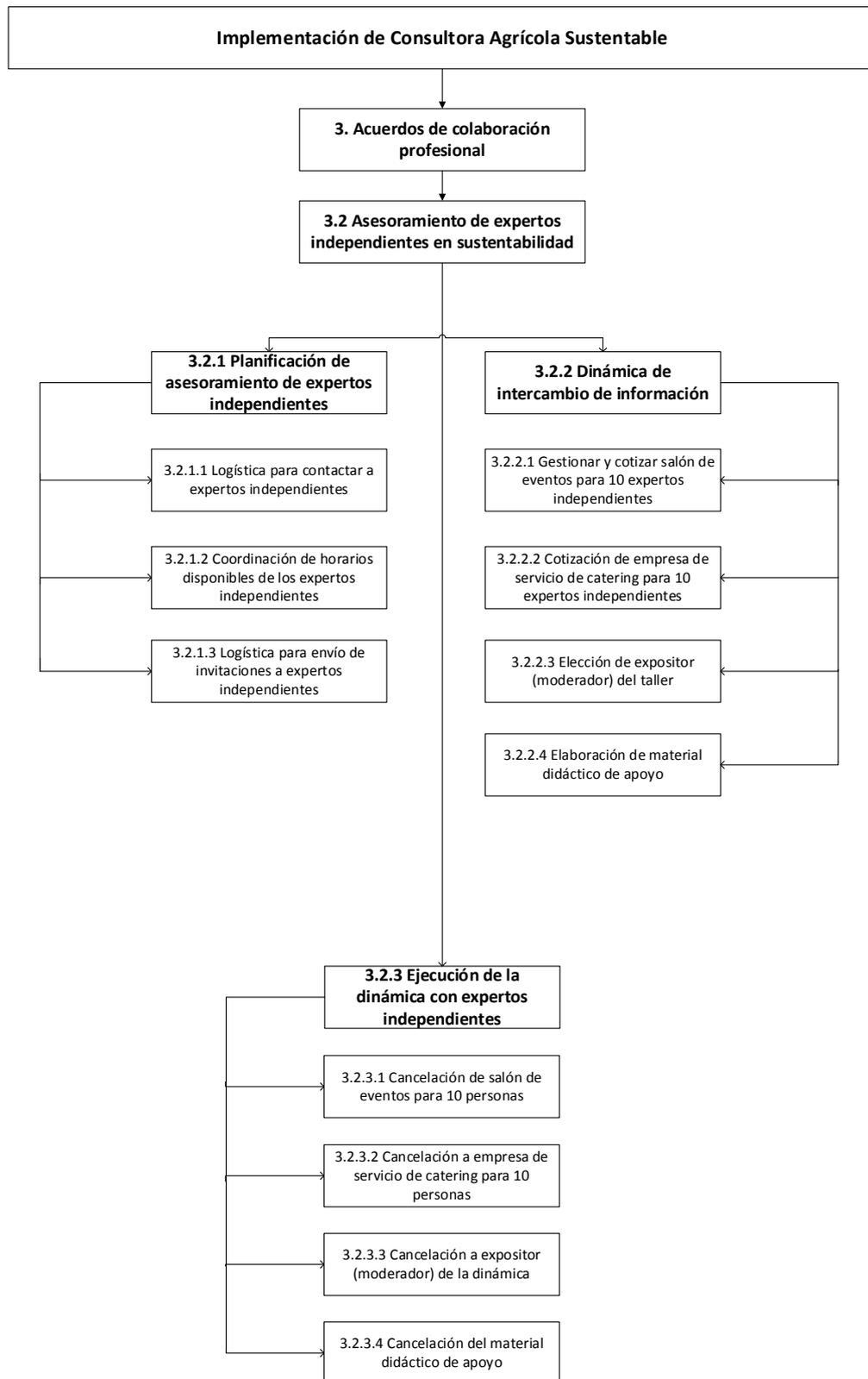


Figura 39. (Continuación)

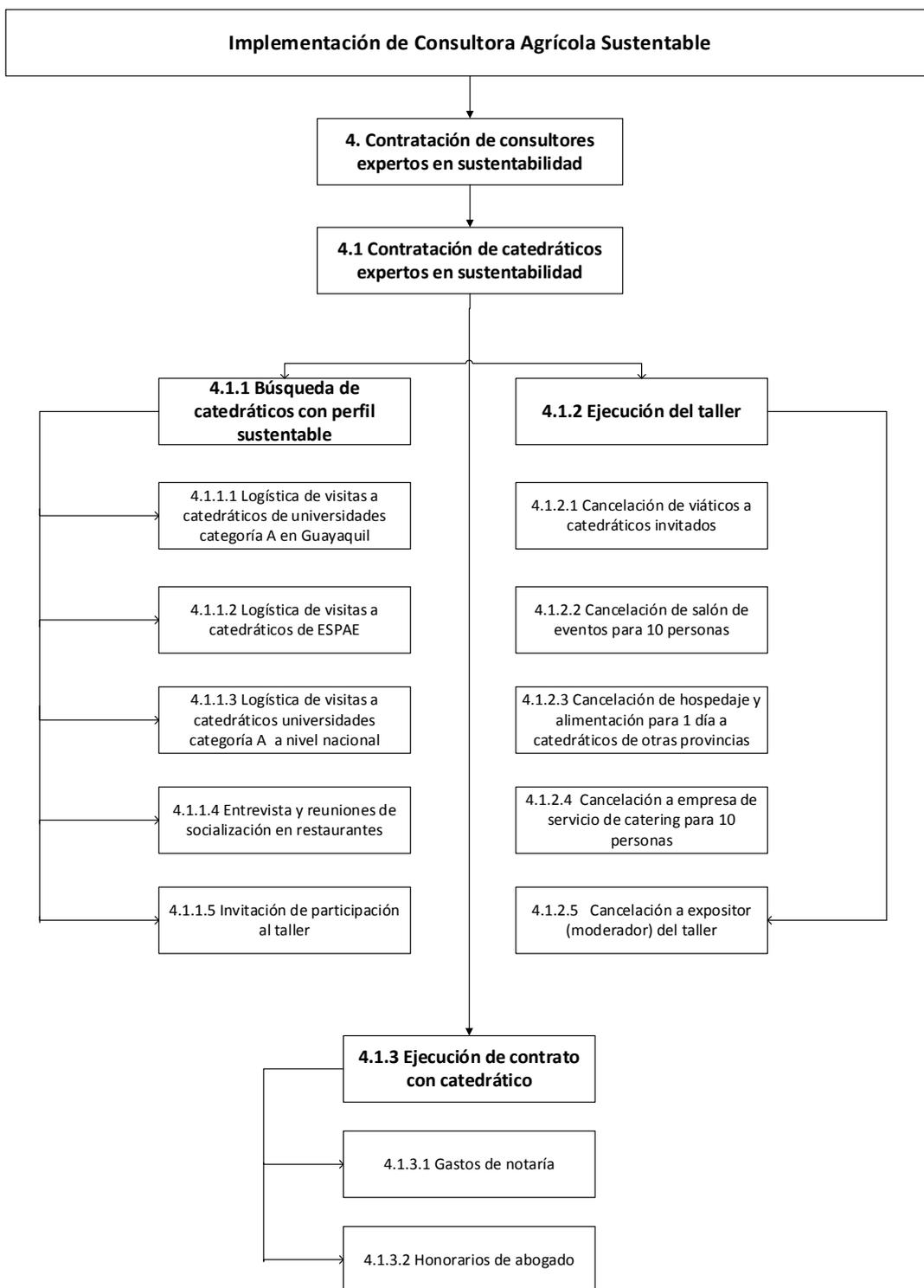
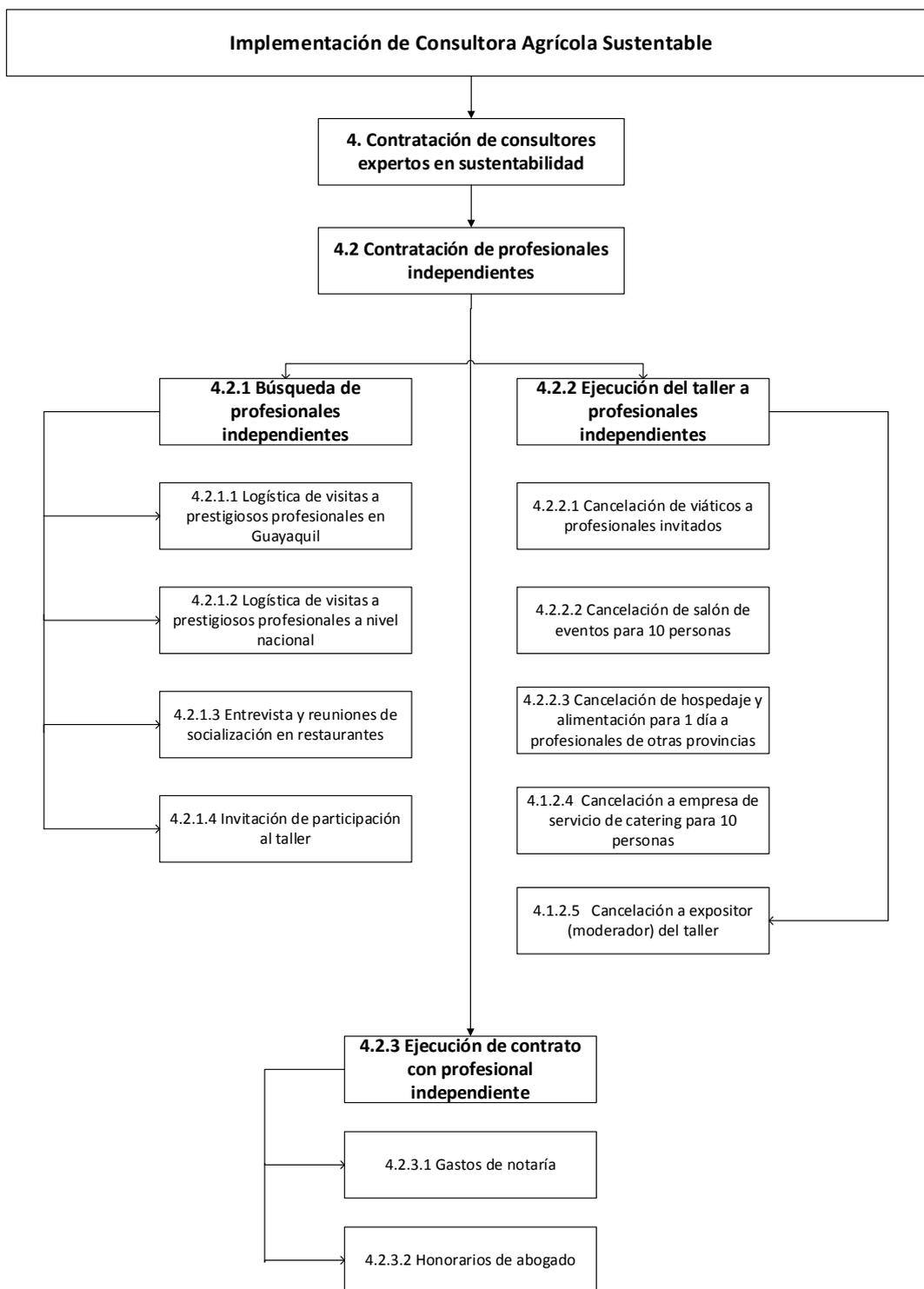


Figura 39. (Continuación)



Elaboración: Autores

### **9.4.1 Actividades del Proyecto**

Las actividades del proyecto son el producto de desglosar los paquetes de trabajo especificados en la EDT. Para crear el producto final se han identificado 92 tareas (cuarto nivel), listadas a continuación:

#### **1. Implementación de Identidad Corporativa de la Consultora**

##### **1.1 Contratación de identidad corporativa**

###### **1.1.1 Convocatoria de empresas**

- 1.1.1.1 Publicación de convocatoria a empresas por el diario de mayor circulación
- 1.1.1.2 Publicación por página Multitabajos.com
- 1.1.1.3 Publicación por redes sociales

###### **1.1.2 Preselección de empresas**

- 1.1.2.1 Conformación de comité de selección de las empresas mejor perfiladas
- 1.1.2.2 Conformación de comité de selección de empresas convenientes económicamente

###### **1.1.3 Taller de socialización con empresas preseleccionadas**

- 1.1.3.1 Logística de envío de invitaciones a representantes de empresas para el taller
- 1.1.3.2 Contratación de salón de eventos para realización de taller para un máximo de 20 personas
- 1.1.3.3 Contratación de empresa catering para el taller para un máximo de 20 personas

**1.1.4 Ejecución del contrato con la Empresa seleccionada**

1.1.4.1 Gastos de notaría

1.1.4.2 Honorarios de abogados

**1.2 Promoción de identidad corporativa vía taller**

**1.2.1 Planificación de taller**

1.2.1.1 Realización de cronograma de horarios disponibles

1.2.1.2 Gestionar y cotizar salón de eventos para 30 representantes de empresas

1.2.1.3 Cotización de empresa de servicio de *catering* para representantes de 30 empresas

1.2.1.4 Elaboración de material didáctico de apoyo

1.2.1.5 Elección de expositor (moderador) del taller

**1.2.2 Invitación para taller de empresas agrícolas y universidades**

1.2.2.1 Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas

1.2.2.2 Logística de envío de invitaciones a universidades

**1.2.3 Ejecución del taller**

1.2.3.1 Cancelación de salón de eventos para 30 personas

1.2.3.2 Cancelación a empresa de servicio de *catering* para 30 personas

1.2.3.3 Cancelación a expositor (moderador) del taller

1.2.3.4 Cancelación del material didáctico de apoyo

### **1.3 Promoción de Identidad Corporativa vía Publicidad**

#### **1.3.1 Difusión por medios de comunicación**

- 1.3.1.1 Publicidad por pautaaje en radio y televisión
- 1.3.1.2 Publicidad en el mayor diario de circulación nacional

#### **1.3.2 Difusión por internet**

- 1.3.2.1 Publicidad por página *web* de la empresa consultora
- 1.3.2.2 Publicidad por redes sociales

## **2. Talento Humano de la Consultora**

### **2.1 Contratación de talento humano de la consultora por intermediación**

#### **2.1.1 Convocatoria de empresas de talento humano**

- 2.1.1.1 Publicación de convocatoria a empresas de talento humano por el diario de mayor circulación
- 2.1.1.2 Publicación por página Multitrabajos.com
- 2.1.1.3 Publicación por redes sociales

#### **2.1.2 Preselección de empresas**

- 2.1.2.1 Conformación de comité de selección de las empresas de talento humano mejor perfiladas
- 2.1.2.2 Conformación de comité de selección de empresas convenientes económicamente

#### **2.1.3 Taller de socialización con empresas de talento humano preseleccionadas**

- 2.1.3.1 Logística de envío de invitaciones a representantes de empresas de talento humano para el taller

2.1.3.2 Contratación de salón de eventos para realización de taller para un máximo de 10 personas

2.1.3.3 Contratación de empresa catering para el taller para un máximo de 10 personas

2.1.3.4 Contratación de expositor (moderador) de taller

#### **2.1.4 Ejecución del contrato con la empresa seleccionada**

2.1.4.1 Gastos de notaría

2.1.4.2 Honorarios de abogados

### **2.2 Contratación directa de Talento Humano de la consultora**

#### **2.2.1 Convocatoria de reclutamiento de talento humano**

2.1.1.1 Publicación de convocatoria a empresas de talento humano por el diario de mayor circulación

2.1.1.2 Publicación por página Multitrabajos.com

2.1.1.3 Publicación por redes sociales

#### **2.2.2 Preselección de postulantes**

2.2.2.1 Conformación de comité de selección de postulantes mejor puntuados

2.2.2.2 Conformación de comité de revisión de cumplimiento de brechas

#### **2.2.3 Prueba de conocimientos técnicos**

2.2.3.1 Diseño de exámenes técnicos para postulantes

2.2.3.2 Conformación de comité de revisión de exámenes técnicos

2.2.3.3 Contratación de espacio físico para charlas y dinámicas individuales y grupales

2.2.3.4 Entrevistas finales

## **2.2.4 Ejecución del contrato con la Empresa seleccionada**

2.1.4.1 Gastos de notaría

2.1.4.2 Honorarios de abogados

## **3. Acuerdos de Colaboración Profesional**

### **3.1 Intercambio de información y asesoramiento de empresas**

#### **3.1.1 Planificación de taller de intercambio de información y asesoramiento**

3.1.1.1 Realización de cronograma de horarios disponibles

3.1.1.2 Gestionar y cotizar salón de eventos para 20 representantes de empresas del sector agrícola

3.1.1.3 Cotización de empresa de servicio de *catering* para representantes de 20 empresas

3.1.1.4 Elaboración de material didáctico de apoyo

3.1.1.5 Elección de expositor (moderador) del taller

#### **3.1.2 Invitación para taller de empresas agrícolas**

3.1.2.1 Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas dentro de Guayaquil

3.1.2.2 Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas en la provincia del Guayas

### **3.1.3 Ejecución del taller**

- 3.1.3.1 Cancelación de salón de eventos para 20 personas
- 3.1.3.2 Cancelación a empresa de servicio de *catering* para 20 personas
- 3.1.3.3 Cancelación a expositor (moderador) del taller
- 3.1.3.4 Cancelación del material didáctico de apoyo

### **3.2 Asesoramiento de expertos independientes en sustentabilidad**

#### **3.2.1 Planificación de asesoramiento de expertos independientes**

- 3.2.1.1 Logística para contactar a expertos independientes
- 3.2.1.2 Coordinación de horarios disponibles de los expertos independientes
- 3.2.1.3 Logística para envío de invitaciones a expertos independientes

#### **3.2.2 Dinámica de intercambio de información**

- 3.2.2.1 Gestionar y cotizar salón de eventos para 10 expertos independientes
- 3.2.2.2 Cotización de empresa de servicio de *catering* para 10 expertos independientes
- 3.2.2.3 Elección de expositor (moderador) del taller
- 3.2.2.4 Elaboración de material didáctico de apoyo

#### **3.2.3 Ejecución de la dinámica con expertos independientes**

- 3.2.3.1 Cancelación de salón de eventos para 10 personas

- 3.2.3.2 Cancelación a empresa de servicio de catering para 10 personas
- 3.2.3.3 Cancelación a expositor (moderador) de la dinámica
- 3.2.3.4 Cancelación del material didáctico de apoyo

#### **4. Contratación de consultores expertos en sustentabilidad**

##### **4.1 Contratación de catedráticos expertos en sustentabilidad**

###### **4.1.1 Búsqueda de catedráticos con perfil sustentable**

- 4.1.1.1 Logística de visitas a catedráticos de universidades categoría A en Guayaquil
- 4.1.1.2 Logística de visitas a catedráticos de ESPAE
- 4.1.1.3 Logística de visitas a catedráticos universidades categoría A a nivel nacional
- 4.1.1.4 Entrevista y reuniones de socialización en restaurantes
- 4.1.1.5 Invitación de participación al taller

###### **4.1.2 Ejecución del taller**

- 4.1.2.1 Cancelación de viáticos a catedráticos invitados
- 4.1.2.2 Cancelación de salón de eventos para 10 personas
- 4.1.2.3 Cancelación de hospedaje y alimentación para 1 día a catedráticos de otras provincias
- 4.1.2.4 Cancelación a empresa de servicio de catering para 10 personas
- 4.1.2.5 Cancelación a expositor (moderador) del taller

###### **4.1.3 Ejecución de contrato con catedrático**

- 4.1.3.1 Gastos de notaría
- 4.1.3.2 Honorarios de abogado

## **4.2 Contratación de profesionales independientes**

### **4.2.1 Búsqueda de profesionales independientes**

- 4.2.1.1 Logística de visitas a prestigiosos profesionales en Guayaquil
- 4.2.1.2 Logística de visitas a prestigiosos profesionales a nivel nacional
- 4.2.1.3 Entrevista y reuniones de socialización en restaurantes
- 4.2.1.4 Invitación de participación al taller

### **4.2.2 Ejecución del taller a profesionales independientes**

- 4.2.2.1 Cancelación de viáticos a profesionales invitados
- 4.2.2.2 Cancelación de salón de eventos para 10 personas
- 4.2.2.3 Cancelación de hospedaje y alimentación para 1 día a profesionales de otras provincias
- 4.2.2.4 Cancelación a empresa de servicio de catering para 10 personas
- 4.1.2.5 Cancelación a expositor (moderador) del taller

### **4.2.3 Ejecución de contrato con profesional independiente**

- 4.2.3.1 Gastos de notaría
- 4.2.3.2 Honorarios de abogado

Las actividades son el componente más pequeño de la EDT y son los ítems que configuran el cronograma del proyecto, presentado en las siguientes páginas.

Figura 40. Cronograma del Proyecto

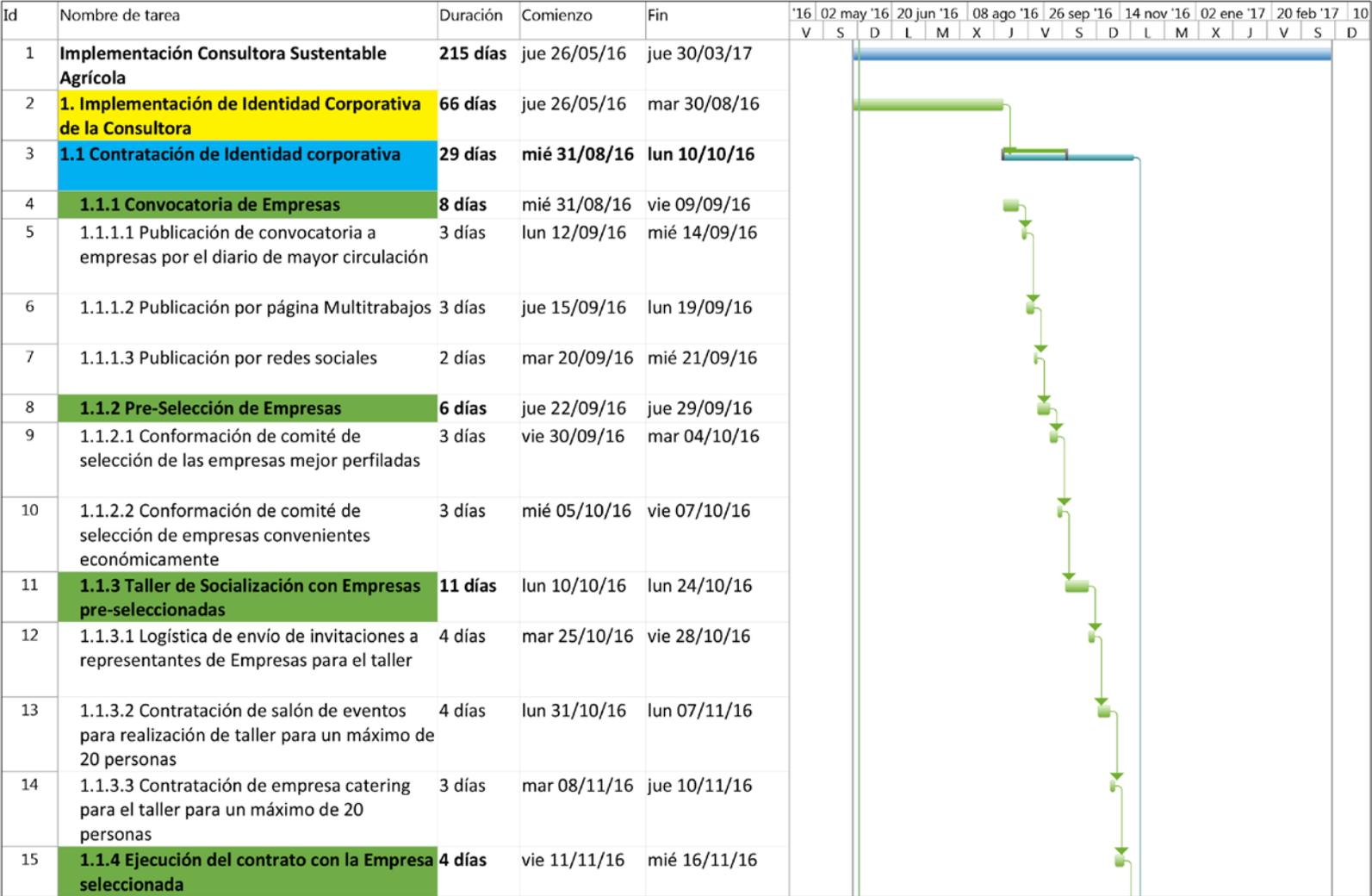


Figura 40. (Continuación)

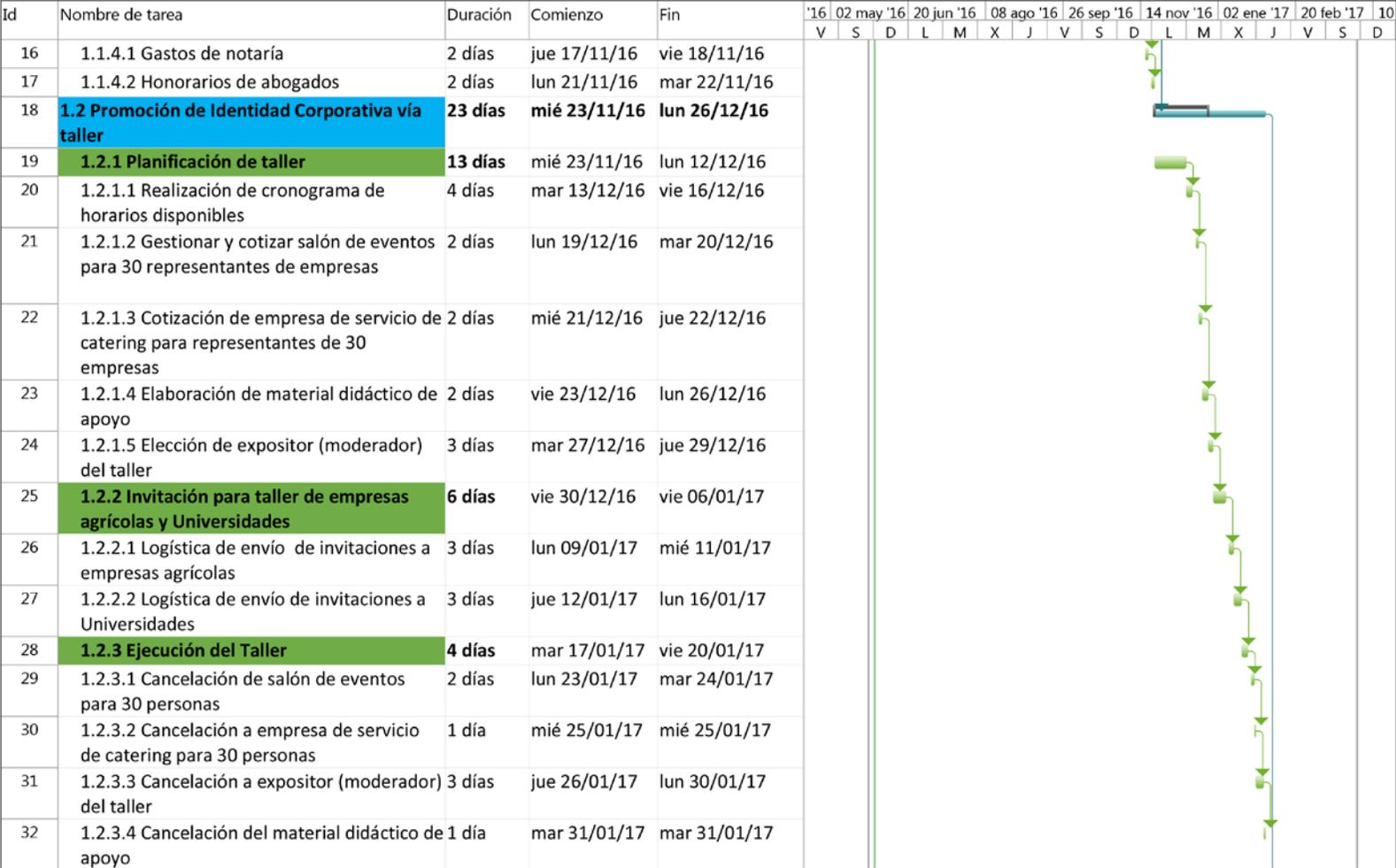


Figura 40. (Continuación)

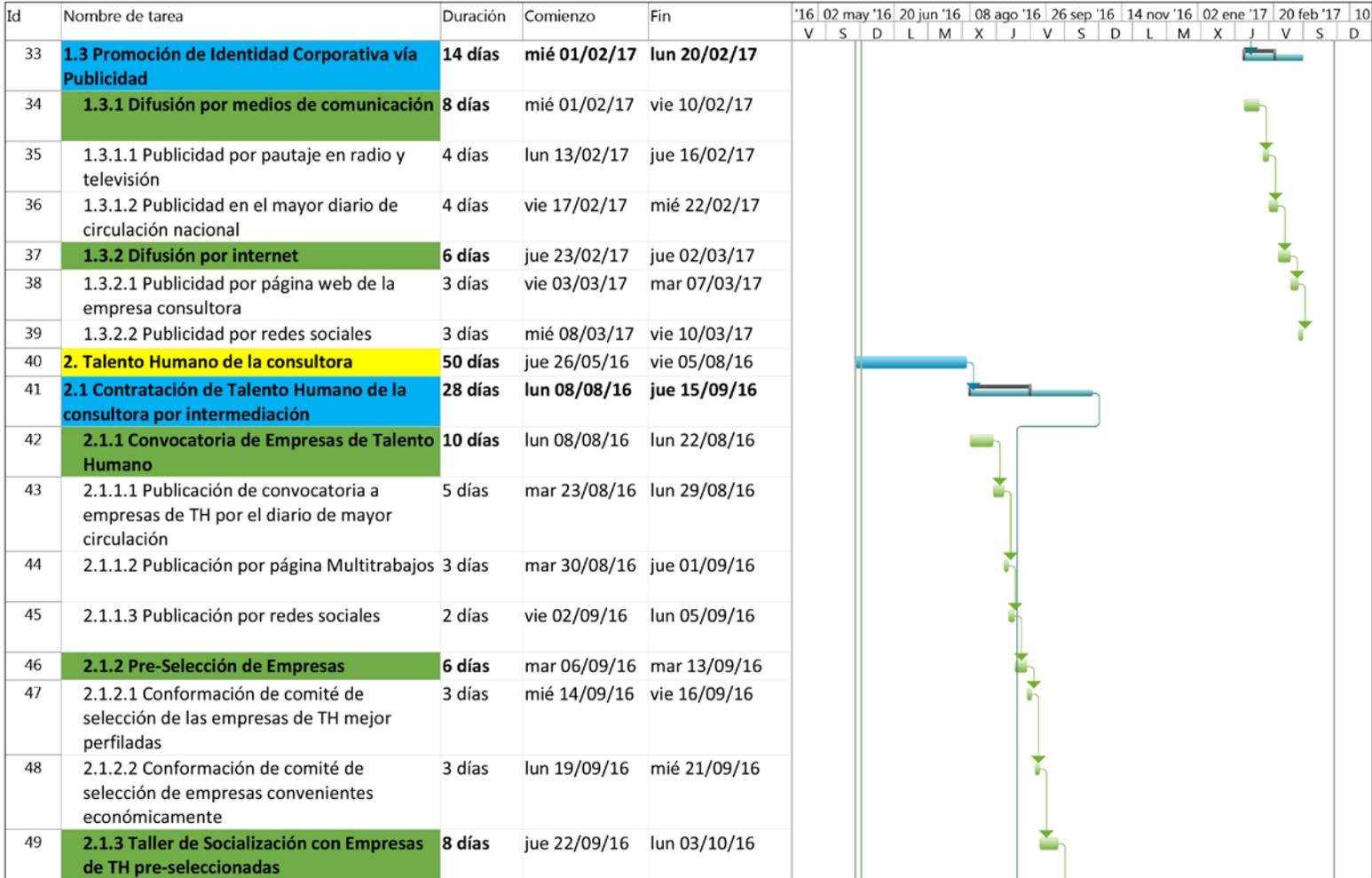


Figura 40. (Continuación)

| Id | Nombre de tarea   | Duración       | Comienzo            | Fin                 | '16 | 02 may '16 | 20 jun '16 | 08 ago '16 | 26 sep '16 | 14 nov '16 | 02 ene '17 | 20 feb '17 | 10 |   |   |   |
|----|---|----------------|---------------------|---------------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----|---|---|---|
|    |   |                |                     |                     | V   | S          | D          | L          | M          | X          | J          | V          | S  | D | L | M |
| 50 | 2.1.3.1 Logística de envío de invitaciones a representantes de Empresas de TH para el taller      | 2 días         | mar 04/10/16        | mié 05/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 51 | 2.1.3.2 Contratación de salón de eventos para realización de taller para un máximo de 10 personas | 2 días         | jue 06/10/16        | vie 07/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 52 | 2.1.3.3 Contratación de empresa catering para el taller para un máximo de 10 personas             | 2 días         | lun 10/10/16        | mar 11/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 53 | 2.1.3.4 Contratación de expositor (moderador) de taller   | 2 días         | mié 12/10/16        | jue 13/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 54 | <b>2.1.4 Ejecución del contrato con la Empresa seleccionada</b>                                   | <b>4 días</b>  | vie 14/10/16        | mié 19/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 55 | 2.1.4.1 Gastos de notaría   | 2 días         | jue 20/10/16        | vie 21/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 56 | 2.1.4.2 Honorarios de abogados  | 2 días         | lun 24/10/16        | mar 25/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 57 | <b>2.2 Contratación directa de Talento Humano de la consultora</b>                                | <b>22 días</b> | <b>vie 16/09/16</b> | <b>lun 17/10/16</b> |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 58 | <b>2.2.1 Convocatoria de Reclutamiento de Talento Humano</b>                                      | <b>6 días</b>  | vie 16/09/16        | vie 23/09/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 59 | 2.1.1.1 Publicación de convocatoria a empresas de TH por el diario de mayor circulación           | 3 días         | lun 26/09/16        | mié 28/09/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 60 | 2.1.1.2 Publicación por página Multitrabajos  | 2 días         | jue 29/09/16        | vie 30/09/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 61 | 2.1.1.3 Publicación por redes sociales  | 1 día          | lun 03/10/16        | lun 03/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 62 | <b>2.2.2 Pre-Selección de postulantes</b>   | <b>5 días</b>  | mar 04/10/16        | lun 10/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 63 | 2.2.2.1 Conformación de comité de selección de postulantes mejor puntuados                        | 3 días         | mar 11/10/16        | jue 13/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 64 | 2.2.2.2 Conformación de comité de revisión de cumplimiento de brechas                             | 2 días         | vie 14/10/16        | lun 17/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |

Figura 40. (Continuación)

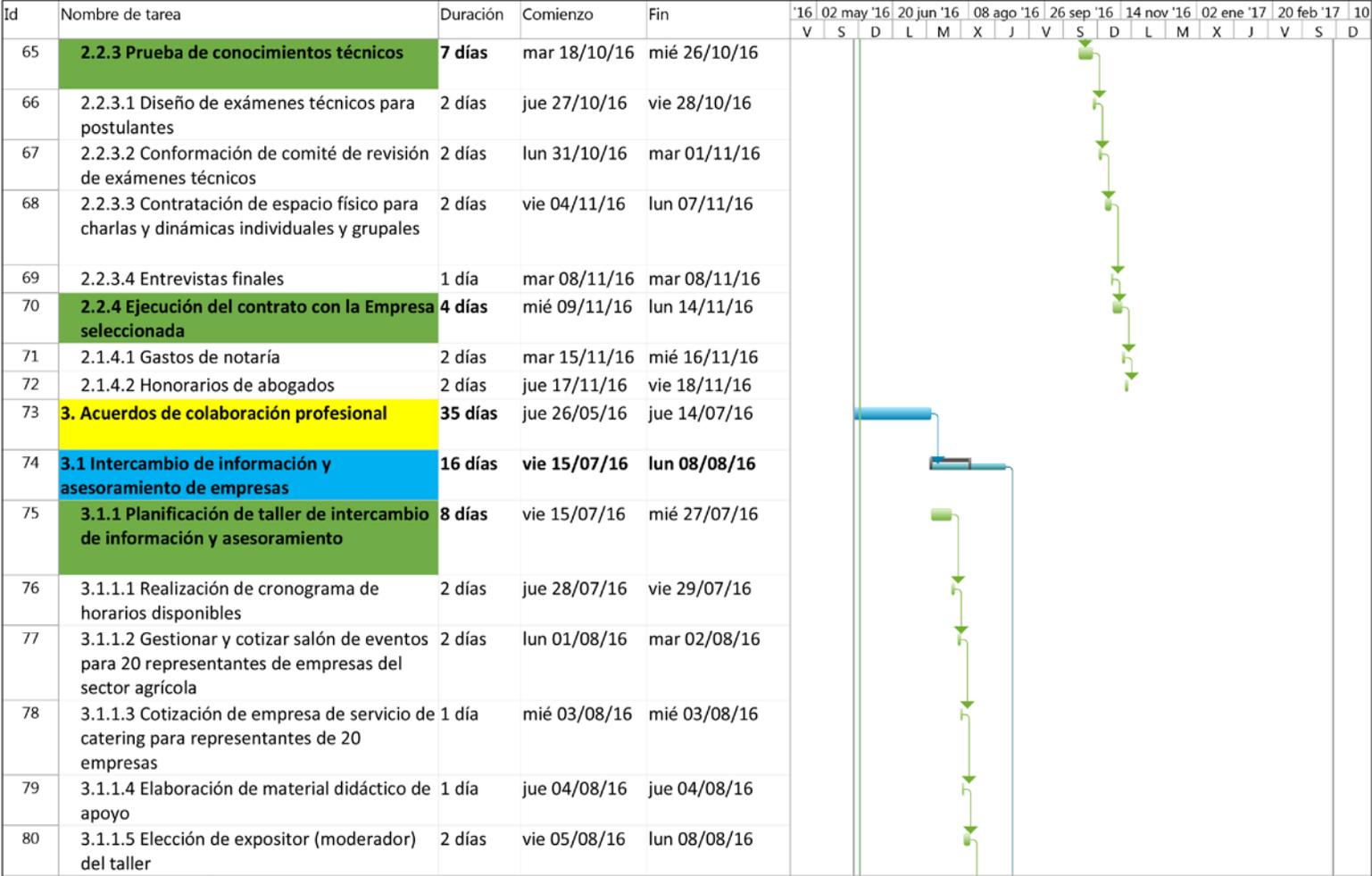


Figura 40. (Continuación)

| Id | Nombre de tarea  | Duración       | Comienzo            | Fin                 | '16 | 02 may '16 | 20 jun '16 | 08 ago '16 | 26 sep '16 | 14 nov '16 | 02 ene '17 | 20 feb '17 | 10 |   |   |   |
|----|--|----------------|---------------------|---------------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----|---|---|---|
|    |  |                |                     |                     | V   | S          | D          | L          | M          | X          | J          | V          | S  | D | L | M |
| 81 | <b>3.1.2 Invitación para taller de empresas agrícolas</b>                                  | <b>3 días</b>  | mar 09/08/16        | vie 12/08/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 82 | 3.1.2.1 Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas dentro de Guayaquil        | 1 día          | lun 15/08/16        | lun 15/08/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 83 | 3.1.2.2 Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas en la provincia del Guayas | 2 días         | mar 16/08/16        | mié 17/08/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 84 | <b>3.1.3 Ejecución del Taller</b>  | <b>5 días</b>  | jue 18/08/16        | mié 24/08/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 85 | 3.1.3.1 Cancelación de salón de eventos para 20 personas                                   | 1 día          | jue 25/08/16        | jue 25/08/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 86 | 3.1.3.2 Cancelación a empresa de servicio de catering para 20 personas                     | 1 día          | vie 26/08/16        | vie 26/08/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 87 | 3.1.3.3 Cancelación a expositor (moderador) del taller                                     | 2 días         | lun 29/08/16        | mar 30/08/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 88 | 3.1.3.4 Cancelación del material didáctico de apoyo  | 1 día          | mié 31/08/16        | mié 31/08/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 89 | <b>3.2 Asesoramiento de expertos independientes en sustentabilidad</b>                     | <b>19 días</b> | <b>jue 01/09/16</b> | <b>mar 27/09/16</b> |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 90 | <b>3.2.1 Planificación de asesoramiento de expertos independientes</b>                     | <b>8 días</b>  | jue 01/09/16        | lun 12/09/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 91 | 3.2.1.1 Logística para contactar a expertos independientes                                 | 3 días         | mar 13/09/16        | jue 15/09/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 92 | 3.2.1.2 Coordinación de horarios disponibles de los expertos independientes                | 3 días         | vie 16/09/16        | mar 20/09/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 93 | 3.2.1.3 Logística para envío de invitaciones a expertos independientes                     | 2 días         | mié 21/09/16        | jue 22/09/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 94 | <b>3.2.2 Dinámica de intercambio de información</b>  | <b>6 días</b>  | vie 23/09/16        | vie 30/09/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 95 | 3.2.2.1 Gestionar y cotizar salón de eventos para 10 expertos independientes               | 2 días         | lun 03/10/16        | mar 04/10/16        |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |

Figura 40. (Continuación)

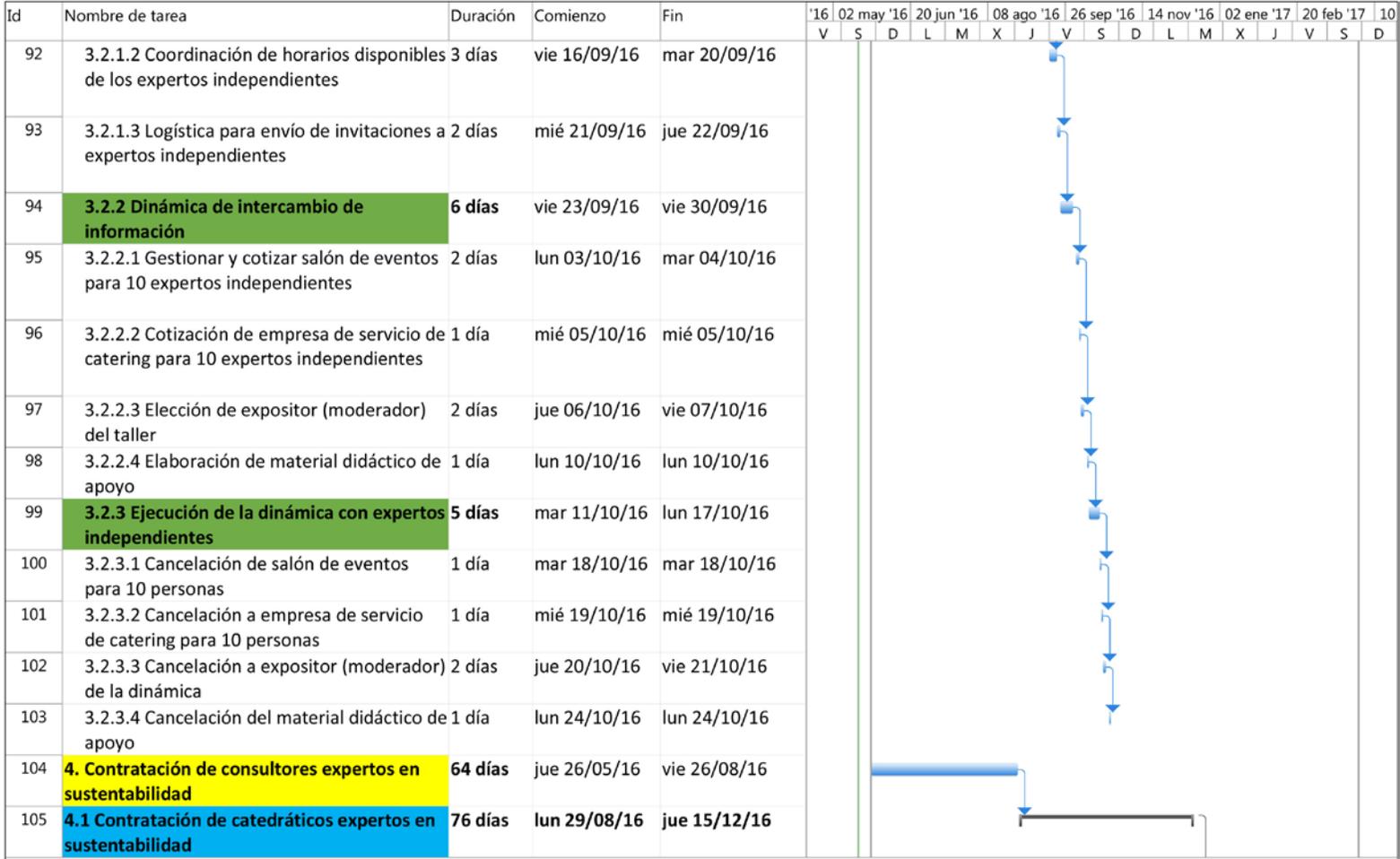


Figura 40. (Continuación)

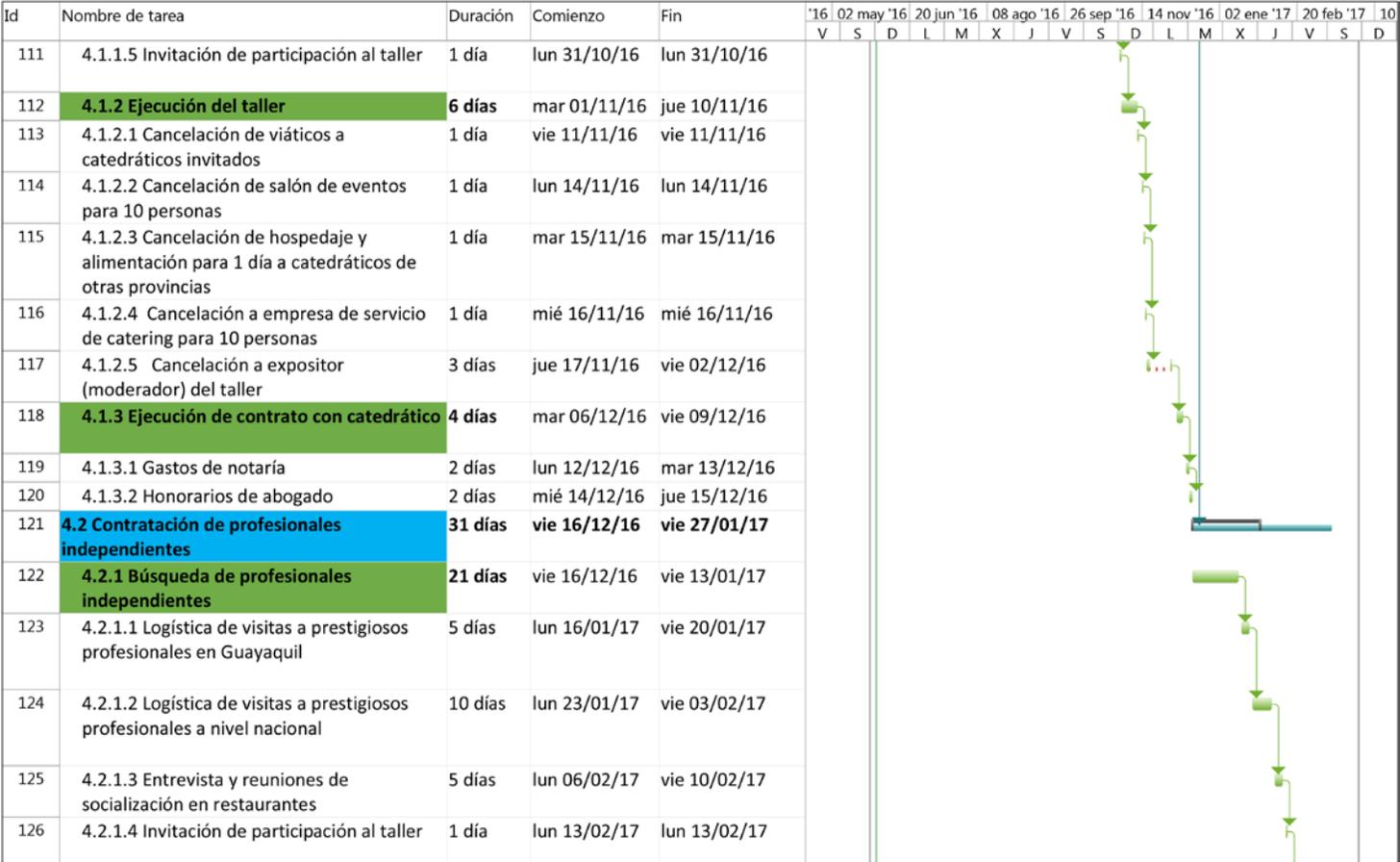


Figura 40. (Continuación)

| Id  | Nombre de tarea  | Duración | Comienzo     | Fin          | '16 | 02 may '16 | 20 jun '16 | 08 ago '16 | 26 sep '16 | 14 nov '16 | 02 ene '17 | 20 feb '17 | 10 |   |   |   |
|-----|--|----------|--------------|--------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----|---|---|---|
|     |  |          |              |              | V   | S          | D          | L          | M          | X          | J          | V          | S  | D | L | M |
| 127 | <b>4.2.2 Ejecución del taller a profesionales independientes</b>                               | 6 días   | mar 14/02/17 | mar 21/02/17 |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 128 | 4.2.2.1 Cancelación de viáticos a profesionales invitados                                      | 1 día    | mié 22/02/17 | mié 22/02/17 |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 129 | 4.2.2.2 Cancelación de salón de eventos para 10 personas                                       | 1 día    | jue 23/02/17 | jue 23/02/17 |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 130 | 4.2.2.3 Cancelación de hospedaje y alimentación para 1 día a profesionales de otras provincias | 1 día    | vie 24/02/17 | vie 24/02/17 |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 131 | 4.1.2.4 Cancelación a empresa de servicio de catering para 10 personas                         | 1 día    | lun 27/02/17 | lun 27/02/17 |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 132 | 4.1.2.5 Cancelación a expositor (moderador) del taller   | 2 días   | mar 28/02/17 | mié 01/03/17 |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 133 | <b>4.1.2.5 Ejecución de contrato con profesional independiente</b>                             | 4 días   | jue 02/03/17 | mar 07/03/17 |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 134 | 4.2.3.1 Gastos de notaría  | 2 días   | mié 08/03/17 | jue 09/03/17 |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |
| 135 | 4.2.3.2 Honorarios de abogado  | 2 días   | vie 10/03/17 | lun 13/03/17 |     |            |            |            |            |            |            |            |    |   |   |   |

Elaboración: Autores

## 9.5 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES

### 9.5.1 Gestión de los Recursos Humanos

Las actividades de implementación de la empresa son las que, una vez realizadas, permiten a la empresa funcionar. Para estas se han identificado responsables de su ejecución, quienes asumen los siguientes roles:

**Director Creativo:** diseña los elementos de identidad visual de la empresa, como el logo y eslogan, y sus aplicaciones en papelería y piezas de vestir. Es responsable de la imagen e interfaz del *website* corporativo.

**Contratante:** obtiene servicios de un proveedor luego de aceptar las condiciones propuestas por éste.

**Headhunter:** busca y selecciona a profesionales con los perfiles requeridos para apoyar el servicio propuesto por la empresa y operar.

**Facilitador:** establece vínculos colaborativos con profesionales con conocimientos, experiencias y habilidades estratégicas para el servicio propuesto por la empresa. Entiende la importancia de crear sinergias.

**Consultor:** provee conocimiento para crear productos, herramientas y procesos para apoyar el servicio propuesto por la empresa.

### 9.5.2 Gestión de las Adquisiciones

La gestión de las adquisiciones necesarias para que la empresa inicie operaciones recae en los roles del Arrendatario, Comprador y Contratante, quien tiene la autorización, dentro del equipo del proyecto, para realizar las diferentes compras, contrataciones de personal y formalizar los convenios de colaboración profesional.

Los roles arriba indicados implican construir una serie de Criterios de Selección de Proveedores, los cuales son desarrollados para calificar las propuestas de los vendedores de bienes o servicios. El rol de contempla que los proveedores cumplan con los siguientes ítems:

**Bienes con Orientación Ecológica y de RS:** las decisiones de compras se decantarán por opciones con criterios ambientales, por ejemplo, papel que proviene de bosques certificados, equipos electrónicos ahorradores de energía, vendedores que apoyan causas sociales, entre otros.

**Garantía:** los proveedores de equipos de cómputo, muebles de oficina y otros productos electrónicos deben ofrecer garantías por la mercadería en venta. Idealmente, debería cubrir desperfectos y daños de fábrica en un tiempo mínimo de un año.

**Capacidad Técnica:** se espera que el vendedor del producto o servicio cuente con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para poder dar soporte a lo que ofrece en venta.

**Desempeño Pasado de los Vendedores:** ¿si el equipo tiene experiencias de trabajo previas con un vendedor, cómo evaluaría su desempeño?

**Referencias:** de tenerlas, se solicitará al vendedor documentación que dé fe de la calidad de su trabajo.

Tabla 28. Adquisiciones del Proyecto

| Implementación Consultora Sustentable Agrícola  |          |                   |                |                |                     |                     |
|---|----------|-------------------|----------------|----------------|---------------------|---------------------|
| COMPRA  | CANTIDAD | COSTO             | TIPO DE COMPRA | DURACIÓN       | FECHA INICIO        | FECHA FIN           |
| <b>1. Implementación de Identidad Corporativa de la Consultora</b>                                |          | <b>\$3.500,00</b> |                | <b>66 días</b> | <b>jue 26/05/16</b> | <b>mar 30/08/16</b> |
| <b>1.1 Contratación de Identidad corporativa</b>  |          | <b>\$1.205,00</b> |                | <b>29 días</b> | <b>mié 31/08/16</b> | <b>mar 22/11/16</b> |
| <b>1.1.1 Convocatoria de Empresas</b>   |          | <b>\$155,00</b>   |                | <b>8 días</b>  | <b>mié 31/08/16</b> | <b>vie 09/09/16</b> |
| 1.1.1.1 Publicación de convocatoria a empresas por el diario de mayor circulación                 | 1        | \$80,00           | Física         | 3 días         | lun 12/09/16        | mié 14/09/16        |
| 1.1.1.2 Publicación por página Multitrabajos  | 1        | \$50,00           | En línea       | 3 días         | jue 15/09/16        | lun 19/09/16        |
| 1.1.1.3 Publicación por redes sociales  | 1        | \$25,00           | En línea       | 2 días         | mar 20/09/16        | mié 21/09/16        |
| <b>1.1.2 Pre-Selección de Empresas</b>  |          | <b>\$300,00</b>   |                | <b>6 días</b>  | <b>jue 22/09/16</b> | <b>jue 29/09/16</b> |
| 1.1.2.1 Conformación de comité de selección de las empresas mejor perfiladas                      | 1        | \$150,00          | Física         | 3 días         | vie 30/09/16        | mar 04/10/16        |
| 1.1.2.2 Conformación de comité de selección de empresas convenientes económicamente               | 1        | \$150,00          | Física         | 3 días         | mié 05/10/16        | vie 07/10/16        |
| <b>1.1.3 Taller de Socialización con Empresas pre-seleccionadas</b>                               |          | <b>\$750,00</b>   |                | <b>11 días</b> | <b>lun 10/10/16</b> | <b>lun 24/10/16</b> |
| 1.1.3.1 Logística de envío de invitaciones a representantes de Empresas para el taller            | 1        | \$200,00          | Física         | 4 días         | mar 25/10/16        | vie 28/10/16        |
| 1.1.3.2 Contratación de salón de eventos para realización de taller para un máximo de 20 personas | 1        | \$400,00          | Física         | 4 días         | lun 31/10/16        | lun 07/11/16        |
| 1.1.3.3 Contratación de empresa catering para el taller para un máximo de 20 personas             | 1        | \$150,00          | Física         | 3 días         | mar 08/11/16        | jue 10/11/16        |
| <b>1.1.4 Ejecución del contrato con la Empresa seleccionada</b>                                   |          | <b>\$300,00</b>   |                | <b>4 días</b>  | <b>vie 11/11/16</b> | <b>mié 16/11/16</b> |
| 1.1.4.1 Gastos de notaría   | 1        | \$50,00           | Física         | 2 días         | jue 17/11/16        | vie 18/11/16        |
| 1.1.4.2 Honorarios de abogados  | 1        | \$250,00          | Física         | 2 días         | lun 21/11/16        | mar 22/11/16        |
| <b>1.2 Promoción de Identidad Corporativa vía taller</b>  |          | <b>\$1.890,00</b> |                | <b>23 días</b> | <b>mié 23/11/16</b> | <b>mar 31/01/17</b> |
| <b>1.2.1 Planificación de taller</b>  |          | <b>\$160,00</b>   |                | <b>13 días</b> | <b>mié 23/11/16</b> | <b>lun 12/12/16</b> |
| 1.2.1.1 Realización de cronograma de horarios disponibles   | 1        | \$60,00           | Física         | 4 días         | mar 13/12/16        | vie 16/12/16        |
| 1.2.1.2 Gestionar y cotizar salón de eventos para 30 representantes de empresas                   | 1        | \$30,00           | Física         | 2 días         | lun 19/12/16        | mar 20/12/16        |
| 1.2.1.3 Cotización de empresa de servicio de catering para representantes de 30 empresas          | 1        | \$20,00           | Física         | 2 días         | mié 21/12/16        | jue 22/12/16        |
| 1.2.1.4 Elaboración de material didáctico de apoyo  | 1        | \$10,00           | Física         | 2 días         | vie 23/12/16        | lun 26/12/16        |
| 1.2.1.5 Elección de expositor (moderador) del taller  | 1        | \$40,00           | Física         | 3 días         | mar 27/12/16        | jue 29/12/16        |
| <b>1.2.2 Invitación para taller de empresas agrícolas y Universidades</b>                         |          | <b>\$300,00</b>   |                | <b>6 días</b>  | <b>vie 30/12/16</b> | <b>vie 06/01/17</b> |
| 1.2.2.1 Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas                                   | 1        | \$150,00          | Física         | 3 días         | lun 09/01/17        | mié 11/01/17        |
| 1.2.2.2 Logística de envío de invitaciones a Universidades  | 1        | \$150,00          | Física         | 3 días         | jue 12/01/17        | lun 16/01/17        |
| <b>1.2.3 Ejecución del Taller</b>   |          | <b>\$1.430,00</b> |                | <b>4 días</b>  | <b>mar 17/01/17</b> | <b>vie 20/01/17</b> |
| 1.2.3.1 Cancelación de salón de eventos para 30 personas  | 1        | \$600,00          | Física         | 2 días         | lun 23/01/17        | mar 24/01/17        |
| 1.2.3.2 Cancelación a empresa de servicio de catering para 30 personas                            | 1        | \$300,00          | Física         | 1 día          | mié 25/01/17        | mié 25/01/17        |
| 1.2.3.3 Cancelación a expositor (moderador) del taller  | 1        | \$500,00          | Física         | 3 días         | jue 26/01/17        | lun 30/01/17        |
| 1.2.3.4 Cancelación del material didáctico de apoyo   | 1        | \$30,00           | Física         | 1 día          | mar 31/01/17        | mar 31/01/17        |

Tabla 28. (Continuación)

|   |   |                   |          |                |                     |                     |
|---|---|-------------------|----------|----------------|---------------------|---------------------|
| <b>1.3 Promoción de Identidad Corporativa vía Publicidad</b>                                      |   | <b>\$405,00</b>   |          | <b>14 días</b> | <b>mié 01/02/17</b> | <b>vie 10/03/17</b> |
| <b>1.3.1 Difusión por medios de comunicación</b>  |   | <b>\$280,00</b>   |          | <b>8 días</b>  | <b>mié 01/02/17</b> | <b>vie 10/02/17</b> |
| 1.3.1.1 Publicidad por pauta en radio y televisión  | 1 | \$200,00          | Física   | 4 días         | lun 13/02/17        | jue 16/02/17        |
| 1.3.1.2 Publicidad en el mayor diario de circulación nacional                                     | 1 | \$80,00           | Física   | 4 días         | vie 17/02/17        | mié 22/02/17        |
| <b>1.3.2 Difusión por internet</b>  |   | <b>\$125,00</b>   |          | <b>6 días</b>  | <b>jue 23/02/17</b> | <b>jue 02/03/17</b> |
| 1.3.2.1 Publicidad por página web de la empresa consultora  | 1 | \$100,00          | Física   | 3 días         | vie 03/03/17        | mar 07/03/17        |
| 1.3.2.2 Publicidad por redes sociales   | 1 | \$25,00           | En línea | 3 días         | mié 08/03/17        | vie 10/03/17        |
| <b>2. Talento Humano de la consultora</b>   |   | <b>\$2.510,00</b> |          | <b>50 días</b> | <b>jue 26/05/16</b> | <b>vie 05/08/16</b> |
| <b>2.1 Contratación de Talento Humano de la consultora por intermediación</b>                     |   | <b>\$1.555,00</b> |          | <b>28 días</b> | <b>lun 08/08/16</b> | <b>mar 25/10/16</b> |
| <b>2.1.1 Convocatoria de Empresas de Talento Humano</b>   |   | <b>\$155,00</b>   |          | <b>10 días</b> | <b>lun 08/08/16</b> | <b>lun 22/08/16</b> |
| 2.1.1.1 Publicación de convocatoria a empresas de TH por el diario de mayor circulación           | 1 | \$80,00           | Física   | 5 días         | mar 23/08/16        | lun 29/08/16        |
| 2.1.1.2 Publicación por página Multitrabajos  | 1 | \$50,00           | En línea | 3 días         | mar 30/08/16        | jue 01/09/16        |
| 2.1.1.3 Publicación por redes sociales  | 1 | \$25,00           | En línea | 2 días         | vie 02/09/16        | lun 05/09/16        |
| <b>2.1.2 Pre-Selección de Empresas</b>  |   | <b>\$300,00</b>   |          | <b>6 días</b>  | <b>mar 06/09/16</b> | <b>mar 13/09/16</b> |
| 2.1.2.1 Conformación de comité de selección de las empresas de TH mejor perfiladas                | 1 | \$150,00          | Física   | 3 días         | mié 14/09/16        | vie 16/09/16        |
| 2.1.2.2 Conformación de comité de selección de empresas convenientes económicamente               | 1 | \$150,00          | Física   | 3 días         | lun 19/09/16        | mié 21/09/16        |
| <b>2.1.3 Taller de Socialización con Empresas de TH pre-seleccionadas</b>                         |   | <b>\$800,00</b>   |          | <b>8 días</b>  | <b>jue 22/09/16</b> | <b>lun 03/10/16</b> |
| 2.1.3.1 Logística de envío de invitaciones a representantes de Empresas de TH para el taller      | 1 | \$100,00          | Física   | 2 días         | mar 04/10/16        | mié 05/10/16        |
| 2.1.3.2 Contratación de salón de eventos para realización de taller para un máximo de 10 personas | 1 | \$250,00          | Física   | 2 días         | jue 06/10/16        | vie 07/10/16        |
| 2.1.3.3 Contratación de empresa catering para el taller para un máximo de 10 personas             | 1 | \$100,00          | Física   | 2 días         | lun 10/10/16        | mar 11/10/16        |
| 2.1.3.4 Contratación de expositor (moderador) de taller   | 1 | \$350,00          | Física   | 2 días         | mié 12/10/16        | jue 13/10/16        |
| <b>2.1.4 Ejecución del contrato con la Empresa seleccionada</b>                                   |   | <b>\$300,00</b>   |          | <b>4 días</b>  | <b>vie 14/10/16</b> | <b>mié 19/10/16</b> |
| 2.1.4.1 Gastos de notaría   | 1 | \$50,00           | Física   | 2 días         | jue 20/10/16        | vie 21/10/16        |
| 2.1.4.2 Honorarios de abogados  | 1 | \$250,00          | Física   | 2 días         | lun 24/10/16        | mar 25/10/16        |
| <b>2.2 Contratación directa de Talento Humano de la consultora</b>                                |   | <b>\$955,00</b>   |          | <b>22 días</b> | <b>mié 26/10/16</b> | <b>jue 29/12/16</b> |
| <b>2.2.1 Convocatoria de Reclutamiento de Talento Humano</b>                                      |   | <b>\$155,00</b>   |          | <b>6 días</b>  | <b>mié 26/10/16</b> | <b>vie 04/11/16</b> |
| 2.2.1.1 Publicación de convocatoria a empresas de TH por el diario de mayor circulación           | 1 | \$80,00           | Física   | 3 días         | lun 07/11/16        | mié 09/11/16        |
| 2.2.1.2 Publicación por página Multitrabajos  | 1 | \$50,00           | En línea | 2 días         | jue 10/11/16        | vie 11/11/16        |
| 2.2.1.3 Publicación por redes sociales  | 1 | \$25,00           | En línea | 1 día          | lun 14/11/16        | lun 14/11/16        |
| <b>2.2.2 Pre-Selección de postulantes</b>   |   | <b>\$200,00</b>   |          | <b>5 días</b>  | <b>mar 15/11/16</b> | <b>lun 21/11/16</b> |
| 2.2.2.1 Conformación de comité de selección de postulantes mejor puntuados                        | 1 | \$100,00          | Física   | 3 días         | mar 22/11/16        | jue 24/11/16        |
| 2.2.2.2 Conformación de comité de revisión de cumplimiento de brechas                             | 1 | \$100,00          | Física   | 2 días         | vie 25/11/16        | lun 28/11/16        |

Tabla 28. (Continuación)

|   |   |                   |        |                |              |              |
|---|---|-------------------|--------|----------------|--------------|--------------|
| <b>2.2.3 Prueba de conocimientos técnicos</b>   |   | <b>\$300,00</b>   |        | <b>7 días</b>  | mar 29/11/16 | jue 08/12/16 |
| 2.2.3.1 Diseño de exámenes técnicos para postulantes  | 1 | \$50,00           | Física | 2 días         | vie 09/12/16 | lun 12/12/16 |
| 2.2.3.2 Conformación de comité de revisión de exámenes técnicos                                     | 1 | \$50,00           | Física | 2 días         | mar 13/12/16 | mié 14/12/16 |
| 2.2.3.3 Contratación de espacio físico para charlas y dinámicas individuales y grupales             | 1 | \$150,00          | Física | 2 días         | jue 15/12/16 | vie 16/12/16 |
| 2.2.3.4 Entrevistas finales   | 1 | \$50,00           | Física | 1 día          | lun 19/12/16 | lun 19/12/16 |
| <b>2.2.4 Ejecución del contrato con la Empresa seleccionada</b>                                     |   | <b>\$300,00</b>   |        | <b>4 días</b>  | mar 20/12/16 | vie 23/12/16 |
| 2.1.4.1 Gastos de notaría   | 1 | \$50,00           | Física | 2 días         | lun 26/12/16 | mar 27/12/16 |
| 2.1.4.2 Honorarios de abogados  | 1 | \$250,00          | Física | 2 días         | mié 28/12/16 | jue 29/12/16 |
| <b>3. Acuerdos de colaboración profesional</b>  |   | <b>\$2.370,00</b> |        | <b>35 días</b> | jue 26/05/16 | jue 14/07/16 |
| <b>3.1 Intercambio de información y asesoramiento de empresas</b>                                   |   | <b>\$1.380,00</b> |        | <b>16 días</b> | vie 15/07/16 | mié 31/08/16 |
| <b>3.1.1 Planificación de taller de intercambio de información y asesoramiento</b>                  |   | <b>\$160,00</b>   |        | <b>8 días</b>  | vie 15/07/16 | mié 27/07/16 |
| 3.1.1.1 Realización de cronograma de horarios disponibles   | 1 | \$60,00           | Física | 2 días         | jue 28/07/16 | vie 29/07/16 |
| 3.1.1.2 Gestionar y cotizar salón de eventos para 20 representantes de empresas del sector agrícola | 1 | \$30,00           | Física | 2 días         | lun 01/08/16 | mar 02/08/16 |
| 3.1.1.3 Cotización de empresa de servicio de catering para representantes de 20 empresas            | 1 | \$20,00           | Física | 1 día          | mié 03/08/16 | mié 03/08/16 |
| 3.1.1.4 Elaboración de material didáctico de apoyo  | 1 | \$10,00           | Física | 1 día          | jue 04/08/16 | jue 04/08/16 |
| 3.1.1.5 Elección de expositor (moderador) del taller  | 1 | \$40,00           | Física | 2 días         | vie 05/08/16 | lun 08/08/16 |
| <b>3.1.2 Invitación para taller de empresas agrícolas</b>   |   | <b>\$250,00</b>   |        | <b>3 días</b>  | mar 09/08/16 | vie 12/08/16 |
| 3.1.2.1 Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas dentro de Guayaquil                 | 1 | \$100,00          | Física | 1 día          | lun 15/08/16 | lun 15/08/16 |
| 3.1.2.2 Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas en la provincia del Guayas          | 1 | \$150,00          | Física | 2 días         | mar 16/08/16 | mié 17/08/16 |
| <b>3.1.3 Ejecución del Taller</b>   |   | <b>\$970,00</b>   |        | <b>5 días</b>  | jue 18/08/16 | mié 24/08/16 |
| 3.1.3.1 Cancelación de salón de eventos para 20 personas  | 1 | \$400,00          | Física | 1 día          | jue 25/08/16 | jue 25/08/16 |
| 3.1.3.2 Cancelación a empresa de servicio de catering para 20 personas                              | 1 | \$150,00          | Física | 1 día          | vie 26/08/16 | vie 26/08/16 |
| 3.1.3.3 Cancelación a expositor (moderador) del taller  | 1 | \$400,00          | Física | 2 días         | lun 29/08/16 | mar 30/08/16 |
| 3.1.3.4 Cancelación del material didáctico de apoyo   | 1 | \$20,00           | Física | 1 día          | mié 31/08/16 | mié 31/08/16 |
| <b>3.2 Asesoramiento de expertos independientes en sustentabilidad</b>                              |   | <b>\$990,00</b>   |        | <b>19 días</b> | jue 01/09/16 | lun 24/10/16 |
| <b>3.2.1 Planificación de asesoramiento de expertos independientes</b>                              |   | <b>\$200,00</b>   |        | <b>8 días</b>  | jue 01/09/16 | lun 12/09/16 |
| 3.2.1.1 Logística para contactar a expertos independientes  | 1 | \$50,00           | Física | 3 días         | mar 13/09/16 | jue 15/09/16 |
| 3.2.1.2 Coordinación de horarios disponibles de los expertos independientes                         | 1 | \$50,00           | Física | 3 días         | vie 16/09/16 | mar 20/09/16 |
| 3.2.1.3 Logística para envío de invitaciones a expertos independientes                              | 1 | \$100,00          | Física | 2 días         | mié 21/09/16 | jue 22/09/16 |
| <b>3.2.2 Dinámica de intercambio de información</b>   |   | <b>\$70,00</b>    |        | <b>6 días</b>  | vie 23/09/16 | vie 30/09/16 |
| 3.2.2.1 Gestionar y cotizar salón de eventos para 10 expertos independientes                        | 1 | \$30,00           | Física | 2 días         | lun 03/10/16 | mar 04/10/16 |
| 3.2.2.2 Cotización de empresa de servicio de catering para 10 expertos independientes               | 1 | \$20,00           | Física | 1 día          | mié 05/10/16 | mié 05/10/16 |
| 3.2.2.3 Elección de expositor (moderador) del taller  | 1 | \$10,00           | Física | 2 días         | jue 06/10/16 | vie 07/10/16 |
| 3.2.2.4 Elaboración de material didáctico de apoyo  | 1 | \$10,00           | Física | 1 día          | lun 10/10/16 | lun 10/10/16 |

Tabla 28. (Continuación)

|   |   |                   |        |                |              |              |
|---|---|-------------------|--------|----------------|--------------|--------------|
| <b>3.2.3 Ejecución de la dinámica con expertos independientes</b>                             |   | <b>\$720,00</b>   |        | <b>5 días</b>  | mar 11/10/16 | lun 17/10/16 |
| 3.2.3.1 Cancelación de salón de eventos para 10 personas                                      | 1 | \$250,00          | Física | 1 día          | mar 18/10/16 | mar 18/10/16 |
| 3.2.3.2 Cancelación a empresa de servicio de catering para 10 personas                        | 1 | \$100,00          | Física | 1 día          | mié 19/10/16 | mié 19/10/16 |
| 3.2.3.3 Cancelación a expositor (moderador) de la dinámica                                    | 1 | \$350,00          | Física | 2 días         | jue 20/10/16 | vie 21/10/16 |
| 3.2.3.4 Cancelación del material didáctico de apoyo   | 1 | \$20,00           | Física | 1 día          | lun 24/10/16 | lun 24/10/16 |
| <b>4. Contratación de consultores expertos en sustentabilidad</b>                             |   | <b>\$5.620,00</b> |        | <b>64 días</b> | jue 26/05/16 | vie 26/08/16 |
| <b>4.1 Contratación de catedráticos expertos en sustentabilidad</b>                           |   | <b>\$2.860,00</b> |        | <b>33 días</b> | lun 29/08/16 | jue 15/12/16 |
| <b>4.1.1 Búsqueda de catedráticos con perfil sustentable</b>                                  |   | <b>\$910,00</b>   |        | <b>23 días</b> | lun 29/08/16 | mié 28/09/16 |
| 4.1.1.1 Logística de visitas a catedráticos de universidades categoría A en Guayaquil         | 1 | \$150,00          | Física | 5 días         | jue 29/09/16 | mié 05/10/16 |
| 4.1.1.2 Logística de visitas a catedráticos de ESPAE  | 1 | \$50,00           | Física | 2 días         | jue 06/10/16 | vie 07/10/16 |
| 4.1.1.3 Logística de visitas a catedráticos universidades categoría A a nivel nacional        | 1 | \$400,00          | Física | 10 días        | lun 10/10/16 | vie 21/10/16 |
| 4.1.1.4 Entrevista y reuniones de socialización en restaurantes                               | 1 | \$300,00          | Física | 5 días         | lun 24/10/16 | vie 28/10/16 |
| 4.1.1.5 Invitación de participación al taller   | 1 | \$10,00           | Física | 1 día          | lun 31/10/16 | lun 31/10/16 |
| <b>4.1.2 Ejecución del taller</b>   |   | <b>\$1.650,00</b> |        | <b>6 días</b>  | mar 01/11/16 | jue 10/11/16 |
| 4.1.2.1 Cancelación de viáticos a catedráticos invitados                                      | 1 | \$400,00          | Física | 1 día          | vie 11/11/16 | vie 11/11/16 |
| 4.1.2.2 Cancelación de salón de eventos para 10 personas                                      | 1 | \$250,00          | Física | 1 día          | lun 14/11/16 | lun 14/11/16 |
| 4.1.2.3 Cancelación de hospedaje y alimentación para 1 día a catedráticos de otras provincias | 1 | \$500,00          | Física | 1 día          | mar 15/11/16 | mar 15/11/16 |
| 4.1.2.4 Cancelación a empresa de servicio de catering para 10 personas                        | 1 | \$150,00          | Física | 1 día          | mié 16/11/16 | mié 16/11/16 |
| 4.1.2.5 Cancelación a expositor (moderador) del taller  | 1 | \$350,00          | Física | 3 días         | jue 17/11/16 | vie 02/12/16 |
| <b>4.1.3 Ejecución de contrato con catedrático</b>  |   | <b>\$300,00</b>   |        | <b>4 días</b>  | mar 06/12/16 | vie 09/12/16 |
| 4.1.3.1 Gastos de notaría   | 1 | \$50,00           | Física | 2 días         | lun 12/12/16 | mar 13/12/16 |
| 4.1.3.2 Honorarios de abogado   | 1 | \$250,00          | Física | 2 días         | mié 14/12/16 | jue 15/12/16 |

Tabla 28. (Continuación)

|  |   |                    |        |                 |                     |                     |
|--|---|--------------------|--------|-----------------|---------------------|---------------------|
| <b>4.2 Contratación de profesionales independientes</b>  |   | <b>\$2.760,00</b>  |        | <b>31 días</b>  | <b>vie 16/12/16</b> | <b>lun 13/03/17</b> |
| <b>4.2.1 Búsqueda de profesionales independientes</b>  |   | <b>\$810,00</b>    |        | <b>21 días</b>  | vie 16/12/16        | vie 13/01/17        |
| 4.2.1.1 Logística de visitas a prestigiosos profesionales en Guayaquil                         | 1 | \$100,00           | Física | 5 días          | lun 16/01/17        | vie 20/01/17        |
| 4.2.1.2 Logística de visitas a prestigiosos profesionales a nivel nacional                     | 1 | \$400,00           | Física | 10 días         | lun 23/01/17        | vie 03/02/17        |
| 4.2.1.3 Entrevista y reuniones de socialización en restaurantes                                | 1 | \$300,00           | Física | 5 días          | lun 06/02/17        | vie 10/02/17        |
| 4.2.1.4 Invitación de participación al taller  | 1 | \$10,00            | Física | 1 día           | lun 13/02/17        | lun 13/02/17        |
| <b>4.2.2 Ejecución del taller a profesionales independientes</b>                               |   | <b>\$1.650,00</b>  |        | <b>6 días</b>   | mar 14/02/17        | mar 21/02/17        |
| 4.2.2.1 Cancelación de viáticos a profesionales invitados                                      | 1 | \$400,00           | Física | 1 día           | mié 22/02/17        | mié 22/02/17        |
| 4.2.2.2 Cancelación de salón de eventos para 10 personas                                       | 1 | \$250,00           | Física | 1 día           | jue 23/02/17        | jue 23/02/17        |
| 4.2.2.3 Cancelación de hospedaje y alimentación para 1 día a profesionales de otras provincias | 1 | \$500,00           | Física | 1 día           | vie 24/02/17        | vie 24/02/17        |
| 4.1.2.4 Cancelación a empresa de servicio de catering para 10 personas                         | 1 | \$150,00           | Física | 1 día           | lun 27/02/17        | lun 27/02/17        |
| 4.1.2.5 Cancelación a expositor (moderador) del taller   | 1 | \$350,00           | Física | 2 días          | mar 28/02/17        | mié 01/03/17        |
| <b>4.1.2.5 Ejecución de contrato con profesional independiente</b>                             |   | <b>\$300,00</b>    |        | <b>4 días</b>   | jue 02/03/17        | mar 07/03/17        |
| 4.2.3.1 Gastos de notaría  | 1 | \$50,00            | Física | 2 días          | mié 08/03/17        | jue 09/03/17        |
| 4.2.3.2 Honorarios de abogado  | 1 | \$250,00           | Física | 2 días          | vie 10/03/17        | lun 13/03/17        |
| <b>VALOR TOTAL DE COMPRAS/DÍAS/FECHAS</b>  |   | <b>\$14.000,00</b> |        | <b>215 días</b> | <b>26/05/2016</b>   | <b>jue 30/03/17</b> |

Elaboración: Autores

## **9.6 CALIDAD, RIESGOS Y COMUNICACIÓN**

### **9.6.1 Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad busca que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue creado, dentro de un marco de políticas de calidad previamente definido.

Dentro de los roles definidos en las Subsecciones recientes, el Comprador, además de realizar las adquisiciones necesarias, define los criterios de calidad de la organización para los activos que se compran; el Facilitador hace lo propio con los convenios de colaboración profesional.

Profesionales Especializados actúan como Consultores para diseñar los procesos, plantillas y sistemas de apoyo al servicio y sus requerimientos de calidad, los cuales se alinean a lo requerido por la empresa.

### **9.6.2 Gestión del Riesgo**

Los riesgos son eventos o condiciones inciertas que, de ocurrir, inciden en los objetivos de un proyecto. El tipo de riesgo más común – y más fácil de identificar – es el riesgo negativo, asociado a las amenazas y pérdidas. Por el contrario, cuando se califica a un riesgo como positivo, éste es visto como una oportunidad o situación beneficiosa para el proyecto.

Gestionar los riesgos es tratar con ellos antes de que se vuelvan problemas. Esta acción promueve una actitud proactiva en vez de reactiva: implica identificar y analizar los riesgos, preparar respuestas a éstos y “disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos al proyecto” (Buchtik, 2013).

En esta Subsección se analizan los escenarios desfavorables para la ejecución de este proyecto y sus objetivos. En cada riesgo se evalúa la probabilidad de que ocurra y el impacto que tendría sobre el proyecto si es que ocurre. La calificación del riesgo es el resultado de multiplicar la probabilidad e impacto; de ahí que un riesgo puede ser alto, medio (moderado) o bajo.

Paralelo a este análisis se calcula el valor monetario esperado (VME), que es la valoración del impacto en términos numéricos o, mejor dicho, en costos. La sumatoria de los VME de cada riesgo es lo que debe considerarse como reserva para contingencias.

Tabla 29. Riesgos del Proyecto

| Implementación Consultora Sustentable Agrícola                                |   |  |                    |          |           |   |
|---|---|--|--------------------|----------|-----------|---|
| COMPRA  | RIESGO  | PROB.  | IMPACTO            | VME      | RESPUESTA |   |
| <b>1. Implementación de Identidad Corporativa de la Consultora</b>            |   |  | <b>\$ 3.500,00</b> |          |           |   |
| <b>1.1 Contratación de Identidad corporativa</b>                              |   |  | <b>\$1.205,00</b>  |          |           |   |
| <b>1.1.1 Convocatoria de Empresas</b>   |   |  | <b>\$155,00</b>    |          |           |   |
| 1.1.1.1   | Publicación de convocatoria a empresas por el diario de mayor circulación                 | El anuncio no tiene el impacto deseado                             | 100%               | \$80,00  | \$ 80,00  | Pautar en días con mayor circulación y lectura                      |
| 1.1.1.2   | Publicación por página Multitrabajos  | La página no atrae al público objetivo                             | 100%               | \$50,00  | \$ 50,00  | Consultar con agencia de <i>headhunting</i>                         |
| 1.1.1.3   | Publicación por redes sociales  | Las redes (Facebook, Twitter) no atraen al público objetivo        | 100%               | \$25,00  | \$ 25,00  | Explorar con LinkedIn   |
| <b>1.1.2 Pre-Selección de Empresas</b>  |   |  | <b>\$300,00</b>    |          |           |   |
| 1.1.2.1   | Conformación de comité de selección de las empresas mejor perfiladas                      | Las empresas seleccionadas no cumplen todos los criterios internos | 50%                | \$150,00 | \$ 75,00  | Iterar la lista de requisitos y criterios                           |
| 1.1.2.2   | Conformación de comité de selección de empresas convenientes económicamente               | Las empresas seleccionadas no son convenientes económicamente      | 50%                | \$150,00 | \$ 75,00  | Iterar la lista de requisitos y criterios                           |
| <b>1.1.3 Taller de Socialización con Empresas pre-seleccionadas</b>           |   |  | <b>\$750,00</b>    |          |           |   |
| 1.1.3.1   | Logística de envío de invitaciones a representantes de Empresas para el taller            | Las invitaciones no llegan a su destino                            | 50%                | \$200,00 | \$ 100,00 | Preparar invitación digital y <i>streaming</i> del evento           |
| 1.1.3.2   | Contratación de salón de eventos para realización de taller para un máximo de 20 personas | El salón de eventos no está disponible                             | 100%               | \$400,00 | \$ 400,00 | Realizar el evento en un espacio de <i>coworking</i>                |
| 1.1.3.3   | Contratación de empresa catering para el taller para un máximo de 20 personas             | La empresa de catering no está disponible                          | 50%                | \$150,00 | \$ 75,00  | Contactar a proveedores <i>express</i>                              |
| <b>1.1.4 Ejecución del contrato con la Empresa seleccionada</b>               |   |  | <b>\$300,00</b>    |          |           |   |
| 1.1.4.1   | Gastos de notaría   | La notaría es cerrada por irregularidades                          | 10%                | \$50,00  | \$ 5,00   | Buscar nueva opción en listado de notarías (Ministerio de Justicia) |
| 1.1.4.2   | Honorarios de abogados  | El costo por los servicios de los abogados se aleja de lo previsto | 50%                | \$250,00 | \$ 125,00 | Tener un búfer o colchón de dinero, firmar contrato                 |
| <b>1.2 Promoción de Identidad Corporativa vía taller</b>                      |   |  | <b>\$1.890,00</b>  |          |           |   |
| <b>1.2.1 Planificación de taller</b>  |   |  | <b>\$160,00</b>    |          |           |   |
| 1.2.1.1   | Realización de cronograma de horarios disponibles   | El cronograma sufre cambios de última hora                         | 100%               | \$60,00  | \$ 60,00  | Iterar los horarios, reconfirmar diariamente                        |
| 1.2.1.2   | Gestionar y cotizar salón de eventos para 30 representantes de empresas                   | Los organizadores no reciben respuestas rápidas                    | 100%               | \$30,00  | \$ 30,00  | Ampliar lista de ofertantes   |
| 1.2.1.3   | Cotización de empresa de servicio de catering para representantes de 30 empresas          | Los organizadores no reciben respuestas rápidas                    | 100%               | \$20,00  | \$ 20,00  | Ampliar lista de ofertantes   |
| 1.2.1.4   | Elaboración de material didáctico de apoyo  | El material no es fácil de entender                                | 100%               | \$10,00  | \$ 10,00  | Revisar el material constantemente, consultar a académicos          |
| 1.2.1.5   | Elección de expositor (moderador) del taller  | El expositor no cumple con el perfil requerido                     | 100%               | \$40,00  | \$ 40,00  | Contactar a un catedrático de ESPAE                                 |
| <b>1.2.2 Invitación para taller de empresas agrícolas y Universidades</b>     |   |  | <b>\$300,00</b>    |          |           |   |
| 1.2.2.1   | Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas                                   | Las invitaciones no llegan a su destino                            | 50%                | \$150,00 | \$ 75,00  | Preparar invitación digital y <i>streaming</i> del evento           |
| 1.2.2.2   | Logística de envío de invitaciones a Universidades  | Las invitaciones no llegan a su destino                            | 50%                | \$150,00 | \$ 75,00  | Preparar invitación digital y <i>streaming</i> del evento           |
| <b>1.2.3 Ejecución del Taller</b>   |   |  | <b>\$1.430,00</b>  |          |           |   |
| 1.2.3.1   | Cancelación de salón de eventos para 30 personas  | El salón de eventos no cumple con lo acordado                      | 50%                | \$600,00 | \$ 300,00 | Pedir una garantía  |
| 1.2.3.2   | Cancelación a empresa de servicio de catering para 30 personas                            | La empresa no cumple con lo acordado                               | 50%                | \$300,00 | \$ 150,00 | Pedir una garantía  |
| 1.2.3.3   | Cancelación a expositor (moderador) del taller  | El expositor no cumple con lo acordado                             | 100%               | \$500,00 | \$ 500,00 | Firmar un contrato  |
| 1.2.3.4   | Cancelación del material didáctico de apoyo   | El proveedor no cumple con lo acordado                             | 100%               | \$30,00  | \$ 30,00  | Firmar un contrato  |
| <b>1.3 Promoción de Identidad Corporativa vía Publicidad</b>                  |   |  | <b>\$405,00</b>    |          |           |   |
| <b>1.3.1 Difusión por medios de comunicación</b>                              |   |  | <b>\$280,00</b>    |          |           |   |
| 1.3.1.1   | Publicidad por pauta en radio y televisión  | El anuncio no tiene el impacto deseado                             | 100%               | \$200,00 | \$ 200,00 | Buscar medios alternativos (revistas, portales web)                 |
| 1.3.1.2   | Publicidad en el mayor diario de circulación nacional                                     | El anuncio no tiene el impacto deseado                             | 100%               | \$80,00  | \$ 80,00  | Pautar en días con mayor circulación y lectura                      |
| <b>1.3.2 Difusión por internet</b>  |   |  | <b>\$125,00</b>    |          |           |   |
| 1.3.2.1   | Publicidad por página web de la empresa consultora  | El anuncio no tiene el impacto deseado                             | 100%               | \$100,00 | \$ 100,00 | Buscar medios alternativos  |
| 1.3.2.2   | Publicidad por redes sociales   | Las redes (Facebook, Twitter) no atraen al público objetivo        | 100%               | \$25,00  | \$ 25,00  | Explorar con LinkedIn   |
| <b>2. Talento Humano de la consultora</b>                                     |   |  | <b>\$2.510,00</b>  |          |           |   |
| <b>2.1 Contratación de Talento Humano de la consultora por intermediación</b> |   |  | <b>\$1.555,00</b>  |          |           |   |
| <b>2.1.1 Convocatoria de Empresas de Talento Humano</b>                       |   |  | <b>\$155,00</b>    |          |           |   |
| 2.1.1.1   | Publicación de convocatoria a empresas de TH por el diario de mayor circulación           | El anuncio no tiene el impacto deseado                             | 100%               | \$80,00  | \$ 80,00  | Pautar en días con mayor circulación y lectura                      |
| 2.1.1.2   | Publicación por página Multitrabajos  | El anuncio no tiene el impacto deseado                             | 100%               | \$50,00  | \$ 50,00  | Consultar con agencia de <i>headhunting</i>                         |
| 2.1.1.3   | Publicación por redes sociales  | Las redes (Facebook, Twitter) no atraen al público objetivo        | 100%               | \$25,00  | \$ 25,00  | Explorar con LinkedIn   |
| <b>2.1.2 Pre-Selección de Empresas</b>  |   |  | <b>\$300,00</b>    |          |           |   |
| 2.1.2.1   | Conformación de comité de selección de las empresas de TH mejor perfiladas                | Las empresas seleccionadas no cumplen todos los criterios internos | 50%                | \$150,00 | \$ 75,00  | Iterar la lista de requisitos y criterios                           |
| 2.1.2.2   | Conformación de comité de selección de empresas convenientes económicamente               | Las empresas seleccionadas no son convenientes económicamente      | 50%                | \$150,00 | \$ 75,00  | Iterar la lista de requisitos y criterios                           |

Tabla 29. (Continuación)

|   |  |      |          |                   |   |  |
|---|--|------|----------|-------------------|---|--|
| <b>2.1.3 Taller de Socialización con Empresas de TH pre-seleccionadas</b>                           |  |      |          | <b>\$800,00</b>   |   |  |
| 2.1.3.1 Logística de envío de invitaciones a representantes de Empresas de TH para el taller        | Las invitaciones no llegan a su destino                            | 50%  | \$100,00 | \$ 50,00          | Preparar invitación digital y <i>streaming</i> del evento           |  |
| 2.1.3.2 Contratación de salón de eventos para realización de taller para un máximo de 10 personas   | El salón de eventos no está disponible                             | 50%  | \$250,00 | \$ 125,00         | Contactar a ESPAE para realizar el taller en su Auditorio           |  |
| 2.1.3.3 Contratación de empresa catering para el taller para un máximo de 10 personas               | La empresa de catering no está disponible                          | 50%  | \$100,00 | \$ 50,00          | Contactar al proveedor de ESPAE                                     |  |
| 2.1.3.4 Contratación de expositor (moderador) de taller   | El expositor no cumple con el perfil requerido                     | 100% | \$350,00 | \$ 350,00         | Contactar a un catedrático de ESPAE                                 |  |
| <b>2.1.4 Ejecución del contrato con la Empresa seleccionada</b>                                     |  |      |          | <b>\$300,00</b>   |   |  |
| 2.1.4.1 Gastos de notaría   | La notaría es cerrada por irregularidades                          | 10%  | \$50,00  | \$ 5,00           | Buscar nueva opción en listado de notarías (Ministerio de Justicia) |  |
| 2.1.4.2 Honorarios de abogados  | El costo por los servicios de los abogados se aleja de lo previsto | 50%  | \$250,00 | \$ 125,00         | Tener un búfer o colchón de dinero, firmar contrato                 |  |
| <b>2.2 Contratación directa de Talento Humano de la consultora</b>                                  |  |      |          | <b>\$955,00</b>   |   |  |
| <b>2.2.1 Convocatoria de Reclutamiento de Talento Humano</b>  |  |      |          | <b>\$155,00</b>   |   |  |
| 2.2.1.1 Publicación de convocatoria a empresas de TH por el diario de mayor circulación             | El anuncio no tiene el impacto deseado                             | 100% | \$80,00  | \$ 80,00          | Pautar en días con mayor circulación y lectoría                     |  |
| 2.2.1.2 Publicación por página Multitrabajos  | La página no atrae al público objetivo                             | 100% | \$50,00  | \$ 50,00          | Consultar con agencia de <i>headhunting</i>                         |  |
| 2.2.1.3 Publicación por redes sociales  | Las redes (Facebook, Twitter) no atraen al público objetivo        | 100% | \$25,00  | \$ 25,00          | Explorar con LinkedIn   |  |
| <b>2.2.2 Pre-Selección de postulantes</b>   |  |      |          | <b>\$200,00</b>   |   |  |
| 2.2.2.1 Conformación de comité de selección de postulantes mejor puntuados                          | Los postulantes mejor puntuados se retiran de la lista             | 100% | \$100,00 | \$ 100,00         | Preparar listado de mejores puntuados en otros criterios            |  |
| 2.2.2.2 Conformación de comité de revisión de cumplimiento de brechas                               | El comité conoce poco de la función que se le ha asignado          | 50%  | \$100,00 | \$ 50,00          | Consultar con funcionarios públicos                                 |  |
| <b>2.2.3 Prueba de conocimientos técnicos</b>   |  |      |          | <b>\$300,00</b>   |   |  |
| 2.2.3.1 Diseño de exámenes técnicos para postulantes  | El diseño de los exámenes no es satisfactorio para el cliente      | 100% | \$50,00  | \$ 50,00          | Consultar con académicos  |  |
| 2.2.3.2 Conformación de comité de revisión de exámenes técnicos                                     | El comité conoce poco de la función que se le ha asignado          | 50%  | \$50,00  | \$ 25,00          | Consultar con académicos y funcionarios públicos                    |  |
| 2.2.3.3 Contratación de espacio físico para charlas y dinámicas individuales y grupales             | El espacio no está disponible                                      | 50%  | \$150,00 | \$ 75,00          | Contactar a ESPAE para realizar el taller en su Auditorio           |  |
| 2.2.3.4 Entrevistas finales   | Los criterios de evaluación no están definidos correctamente       | 100% | \$50,00  | \$ 50,00          | Consultar con académicos, funcionarios públicos y reclutadores      |  |
| <b>2.2.4 Ejecución del contrato con la Empresa seleccionada</b>                                     |  |      |          | <b>\$300,00</b>   |   |  |
| 2.2.4.1 Gastos de notaría   | La notaría es cerrada por irregularidades                          | 10%  | \$50,00  | \$ 5,00           | Buscar nueva opción en listado de notarías (Ministerio de Justicia) |  |
| 2.2.4.2 Honorarios de abogados  | El costo por los servicios de los abogados se aleja de lo previsto | 50%  | \$250,00 | \$ 125,00         | Tener un búfer o colchón de dinero, firmar contrato                 |  |
| <b>3. Acuerdos de colaboración profesional</b>  |  |      |          | <b>\$2.370,00</b> |   |  |
| <b>3.1 Intercambio de información y asesoramiento de empresas</b>                                   |  |      |          | <b>\$1.380,00</b> |   |  |
| <b>3.1.1 Planificación de taller de intercambio de información y asesoramiento</b>                  |  |      |          | <b>\$160,00</b>   |   |  |
| 3.1.1.1 Realización de cronograma de horarios disponibles   | El cronograma sufre cambios de última hora                         | 100% | \$60,00  | \$ 60,00          | Iterar los horarios, reconfirmar diariamente                        |  |
| 3.1.1.2 Gestionar y cotizar salón de eventos para 20 representantes de empresas del sector agrícola | Los organizadores no reciben respuestas rápidas                    | 100% | \$30,00  | \$ 30,00          | Ampliar lista de ofertantes   |  |
| 3.1.1.3 Cotización de empresa de servicio de catering para representantes de 20 empresas            | Los organizadores no reciben respuestas rápidas                    | 100% | \$20,00  | \$ 20,00          | Ampliar lista de ofertantes   |  |
| 3.1.1.4 Elaboración de material didáctico de apoyo  | El material no es fácil de entender                                | 100% | \$10,00  | \$ 10,00          | Revisar el material constantemente, consultar a académicos          |  |
| 3.1.1.5 Elección de expositor (moderador) del taller  | El expositor no cumple con el perfil requerido                     | 100% | \$40,00  | \$ 40,00          | Contactar a un catedrático de ESPAE                                 |  |
| <b>3.1.2 Invitación para taller de empresas agrícolas</b>   |  |      |          | <b>\$250,00</b>   |   |  |
| 3.1.2.1 Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas dentro de Guayaquil                 | Las invitaciones no llegan a su destino                            | 50%  | \$100,00 | \$ 50,00          | Preparar invitación digital y <i>streaming</i> del evento           |  |
| 3.1.2.2 Logística de envío de invitaciones a empresas agrícolas en la provincia del Guayas          | Las invitaciones no llegan a su destino                            | 50%  | \$150,00 | \$ 75,00          | Preparar invitación digital y <i>streaming</i> del evento           |  |
| <b>3.1.3 Ejecución del Taller</b>   |  |      |          | <b>\$970,00</b>   |   |  |
| 3.1.3.1 Cancelación de salón de eventos para 20 personas  | El salón de eventos no cumple con lo acordado                      | 50%  | \$400,00 | \$ 200,00         | Pedir una garantía  |  |
| 3.1.3.2 Cancelación a empresa de servicio de catering para 20 personas                              | La empresa no cumple con lo acordado                               | 50%  | \$150,00 | \$ 75,00          | Pedir una garantía  |  |
| 3.1.3.3 Cancelación a expositor (moderador) del taller  | El expositor no cumple con lo acordado                             | 100% | \$400,00 | \$ 400,00         | Firmar un contrato  |  |
| 3.1.3.4 Cancelación del material didáctico de apoyo   | El proveedor no cumple con lo acordado                             | 100% | \$20,00  | \$ 20,00          | Firmar un contrato  |  |
| <b>3.2 Asesoramiento de expertos independientes en sustentabilidad</b>                              |  |      |          | <b>\$990,00</b>   |   |  |
| <b>3.2.1 Planificación de asesoramiento de expertos independientes</b>                              |  |      |          | <b>\$200,00</b>   |   |  |
| 3.2.1.1 Logística para contactar a expertos independientes  | Los expertos no están disponibles                                  | 100% | \$50,00  | \$ 50,00          | Buscar base de datos de consultores externos y catedráticos         |  |
| 3.2.1.2 Coordinación de horarios disponibles de los expertos independientes                         | El cronograma sufre cambios de última hora                         | 100% | \$50,00  | \$ 50,00          | Iterar los horarios, reconfirmar diariamente                        |  |
| 3.2.1.3 Logística para envío de invitaciones a expertos independientes                              | Las invitaciones no llegan a su destino                            | 50%  | \$100,00 | \$ 50,00          | Preparar invitación digital y <i>streaming</i> del evento           |  |
| <b>3.2.2 Dinámica de intercambio de información</b>   |  |      |          | <b>\$70,00</b>    |   |  |
| 3.2.2.1 Gestionar y cotizar salón de eventos para 10 expertos independientes                        | Los organizadores no reciben respuestas rápidas                    | 100% | \$30,00  | \$ 30,00          | Ampliar lista de ofertantes   |  |
| 3.2.2.2 Cotización de empresa de servicio de catering para 10 expertos independientes               | Los organizadores no reciben respuestas rápidas                    | 100% | \$20,00  | \$ 20,00          | Ampliar lista de ofertantes   |  |
| 3.2.2.3 Elección de expositor (moderador) del taller  | El expositor no cumple con el perfil requerido                     | 100% | \$10,00  | \$ 10,00          | Contactar a un catedrático de ESPAE                                 |  |
| 3.2.2.4 Elaboración de material didáctico de apoyo  | El material no es fácil de entender                                | 100% | \$10,00  | \$ 10,00          | Revisar el material constantemente, consultar a académicos          |  |

Tabla 29. (Continuación)

|   |  |  |      |                    |                     |   |
|---|--|--|------|--------------------|---------------------|---|
| <b>3.2.3 Ejecución de la dinámica con expertos independientes</b>   |  |  |      | <b>\$720,00</b>    |                     |   |
| 3.2.3.1   | Cancelación de salón de eventos para 10 personas                                       | El salón de eventos no cumple con lo acordado                      | 50%  | \$250,00           | \$ 125,00           | Pedir una garantía  |
| 3.2.3.2   | Cancelación a empresa de servicio de catering para 10 personas                         | La empresa no cumple con lo acordado                               | 50%  | \$100,00           | \$ 50,00            | Pedir una garantía  |
| 3.2.3.3   | Cancelación a expositor (moderador) de la dinámica                                     | El expositor no cumple con lo acordado                             | 100% | \$350,00           | \$ 350,00           | Firmar un contrato  |
| 3.2.3.4   | Cancelación del material didáctico de apoyo  | El proveedor no cumple con lo acordado                             | 100% | \$20,00            | \$ 20,00            | Firmar un contrato  |
| <b>4. Contratación de consultores expertos en sustentabilidad</b>   |  |  |      | <b>\$5.620,00</b>  |                     |   |
| <b>4.1 Contratación de catedráticos expertos en sustentabilidad</b> |  |  |      | <b>\$2.860,00</b>  |                     |   |
| <b>4.1.1 Búsqueda de catedráticos con perfil sustentable</b>        |  |  |      | <b>\$910,00</b>    |                     |   |
| 4.1.1.1   | Logística de visitas a catedráticos de universidades categoría A en Guayaquil          | Los catedráticos no están disponibles                              | 50%  | \$150,00           | \$ 75,00            | Reprogramar visitas   |
| 4.1.1.2   | Logística de visitas a catedráticos de ESPAE   | Los catedráticos no están disponibles                              | 50%  | \$50,00            | \$ 25,00            | Reprogramar visitas   |
| 4.1.1.3   | Logística de visitas a catedráticos universidades categoría A a nivel nacional         | Los catedráticos no están disponibles                              | 50%  | \$400,00           | \$ 200,00           | Preparar videoconferencias  |
| 4.1.1.4   | Entrevista y reuniones de socialización en restaurantes                                | El restaurante no está disponible                                  | 100% | \$300,00           | \$ 300,00           | Contactar a ESPAE para realizar la reunión en su Auditorio          |
| 4.1.1.5   | Invitación de participación al taller  | Las invitaciones no llegan a su destino                            | 50%  | \$10,00            | \$ 5,00             | Preparar invitación digital y <i>streaming</i> del evento           |
| <b>4.1.2 Ejecución del taller</b>                                   |  |  |      | <b>\$1.650,00</b>  |                     |   |
| 4.1.2.1   | Cancelación de viáticos a catedráticos invitados                                       | El monto destinado no es suficiente                                | 100% | \$400,00           | \$ 400,00           | Tener un búfer o colchón de dinero, firmar contrato                 |
| 4.1.2.2   | Cancelación de salón de eventos para 10 personas                                       | El salón de eventos no está disponible                             | 50%  | \$250,00           | \$ 125,00           | Contactar a ESPAE para realizar el taller en su Auditorio           |
| 4.1.2.3   | Cancelación de hospedaje y alimentación para 1 día a catedráticos de otras provincias  | El hotel no está disponible  | 100% | \$500,00           | \$ 500,00           | Consultar en hoteles del mismo nivel                                |
| 4.1.2.4   | Cancelación a empresa de servicio de catering para 10 personas                         | La empresa de catering no está disponible                          | 100% | \$150,00           | \$ 150,00           | Contactar a proveedores <i>express</i>                              |
| 4.1.2.5   | Ejecución de contrato con profesional independiente                                    | El profesional independiente no está disponible                    | 100% | \$350,00           | \$ 350,00           | Contactar a un catedrático de ESPAE                                 |
| <b>4.1.3 Ejecución de contrato con catedrático</b>                  |  |  |      | <b>\$300,00</b>    |                     |   |
| 4.1.3.1   | Gastos de notaría  | La notaría es cerrada por irregularidades                          | 10%  | \$50,00            | \$ 5,00             | Buscar nueva opción en listado de notarías (Ministerio de Justicia) |
| 4.1.3.2   | Honorarios de abogado  | El costo por los servicios de los abogados se aleja de lo previsto | 50%  | \$250,00           | \$ 125,00           | Tener un búfer o colchón de dinero, firmar contrato                 |
| <b>4.2 Contratación de profesionales independientes</b>             |  |  |      | <b>\$2.760,00</b>  |                     |   |
| <b>4.2.1 Búsqueda de profesionales independientes</b>               |  |  |      | <b>\$810,00</b>    |                     |   |
| 4.2.1.1   | Logística de visitas a prestigiosos profesionales en Guayaquil                         | Los profesionales no están disponibles                             | 50%  | \$100,00           | \$ 50,00            | Reprogramar visitas   |
| 4.2.1.2   | Logística de visitas a prestigiosos profesionales a nivel nacional                     | Los profesionales no están disponibles                             | 50%  | \$400,00           | \$ 200,00           | Preparar videoconferencias  |
| 4.2.1.3   | Entrevista y reuniones de socialización en restaurantes                                | El restaurante no está disponible                                  | 100% | \$300,00           | \$ 300,00           | Realizar el evento en un espacio de <i>coworking</i>                |
| 4.2.1.4   | Invitación de participación al taller  | Las invitaciones no llegan a su destino                            | 50%  | \$10,00            | \$ 5,00             | Preparar invitación digital y <i>streaming</i> del evento           |
| <b>4.2.2 Ejecución del taller a profesionales independientes</b>    |  |  |      | <b>\$1.650,00</b>  |                     |   |
| 4.2.2.1   | Cancelación de viáticos a profesionales invitados                                      | El monto destinado no es suficiente                                | 100% | \$400,00           | \$ 400,00           | Tener un búfer o colchón de dinero, firmar contrato                 |
| 4.2.2.2   | Cancelación de salón de eventos para 10 personas                                       | El salón de eventos no está disponible                             | 100% | \$250,00           | \$ 125,00           | Realizar el evento en un espacio de <i>coworking</i>                |
| 4.2.2.3   | Cancelación de hospedaje y alimentación para 1 día a profesionales de otras provincias | El hotel no satisface los requerimientos del cliente               | 100% | \$500,00           | \$ 500,00           | Pedir una garantía  |
| 4.2.2.4   | Cancelación a empresa de servicio de catering para 10 personas                         | La empresa no cumple con lo acordado                               | 100% | \$150,00           | \$ 150,00           | Pedir una garantía  |
| 4.2.2.5   | Cancelación a expositor (moderador) del taller   | El expositor no cumple con el perfil requerido                     | 100% | \$350,00           | \$ 350,00           | Contactar a un catedrático de ESPAE                                 |
| <b>4.2.5 Cancelación a expositor (moderador) del taller</b>         |  |  |      | <b>\$300,00</b>    |                     |   |
| 4.2.3.1   | Gastos de notaría  | La notaría es cerrada por irregularidades                          | 10%  | \$50,00            | \$ 5,00             | Buscar nueva opción en listado de notarías (Ministerio de Justicia) |
| 4.2.3.2   | Honorarios de abogado  | El costo por los servicios de los abogados se aleja de lo previsto | 50%  | \$250,00           | \$ 125,00           | Tener un búfer o colchón de dinero, firmar contrato                 |
| <b>VALOR TOTAL DE COMPRAS</b>                                       |  |  |      | <b>\$14.000,00</b> | <b>\$ 10.565,00</b> | <b>TOTAL DE VME</b>   |

Elaboración: Autores

### 9.6.3 Gestión de las Comunicaciones

Comunicar sobre el proyecto de implementación implica generar información oportuna, adecuada y eficaz a los grupos de interés, respecto a la implementación de la empresa. Las áreas de conocimiento de adquisiciones, calidad y riesgo, harán uso de canales de comunicación que atiendan los requerimientos del Director del Proyecto.

Para el área de adquisiciones, la comunicación se basará en las decisiones de compra que se hayan hecho. El canal es un boletín interno.

Para el área de calidad, la comunicación es preponderantemente interna y activa. También puede ser externa, a través de pequeños paquetes de información en diarios, revistas especializadas, *websites*.

Para el área de riesgo, el canal previsto es interno, de forma presencial. Por este medio, se socializan las respuestas planificadas para cada riesgo identificado.

Para cualquier caso, el Director del Proyecto es quien aprueba la información que se vaya a emitir.

## 9.7 INTEGRACIÓN

Dada la naturaleza iterativa de los proyectos, se incorpora a ellos nueva información, por tanto es necesario actualizar la EDT y el cronograma para incluir actividades vinculadas con la gestión de la calidad y de los riesgos identificados. Para esto es clave el conocimiento estructurado sobre el Producto, Mercado, Valor, Recursos, Procesos, Redes Organizacionales, Redes Individuales, Posicionamiento, Lógica de Riqueza y/o Bienestar y Sustentabilidad de la empresa (ver Sección 7).

## 10. ANÁLISIS FINANCIERO

Según estadísticas del BCE, las actividades profesionales, técnicas y administrativas – donde se enmarcan los servicios de consultoría – contribuyeron en un 0,7% al PIB (sobre otras, como el comercio). Por su parte, en 2013, el sector agrícola registró un incremento de 0,45%. Estas afirmaciones constituyen una coyuntura positiva para las aspiraciones del proyecto.

Realizar un análisis financiero del proyecto permitirá conocer si la idea de negocio tiene viabilidad económica o no, identificando los costos que intervienen. El período sujeto a análisis es de cinco años, un tiempo estándar usado en la preparación de proyectos que prevén rentabilidad a mediano y largo plazo.

Esta Sección presentará el estado financiero del proyecto, así como el flujo de caja y del accionista, a través de los cuales se determinará el VAN y la TIR de la empresa.

### 10.1 INVERSIÓN INICIAL

La puesta en marcha del proyecto de una empresa consultora que promueve la sustentabilidad en la agricultura necesita una inversión inicial de US\$21.940, la cual está conformada por los siguientes activos fijos:

**Tabla 30. Activos Fijos**

| Activos Fijos              |                  |
|----------------------------|------------------|
| Equipos de Computación     | US\$4.300        |
| Muebles de Oficina         | US\$1.200        |
| <i>Split</i>               | US\$800          |
| Teléfonos fijos            | US\$240          |
| <b>Total Activos Fijos</b> | <b>US\$6.540</b> |

**Elaboración:** Autores

Estos activos fijos representan la compra de equipos de computación, muebles y equipos para adecuar la oficina.

**Tabla 31. Activos Fijos: Equipos de Computación**

| Equipos de Computación     | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total      |
|----------------------------|----------|----------------|------------------|
| Computadoras de escritorio | 3        | US\$500        | US\$1.500        |
| <i>Laptop</i>              | 5        | US\$500        | US\$2.500        |
| Impresora                  | 1        | US\$300        | US\$300          |
| <b>Total</b>               |          |                | <b>US\$4.300</b> |

**Elaboración:** Autores

**Tabla 32. Activos Fijos: Muebles de Oficina**

| Muebles de Oficina | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total      |
|--------------------|----------|----------------|------------------|
| Sillas             | 4        | US\$50         | US\$200          |
| Escritorios        | 4        | US\$200        | US\$800          |
| Mobiliarios        | 2        | US\$100        | US\$200          |
| <b>Total</b>       |          |                | <b>US\$1.200</b> |

**Elaboración:** Autores

**Tabla 33. Activos Fijos: Equipos de Oficina**

| Equipos de Oficina | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total    |
|--------------------|----------|----------------|----------------|
| <i>Split</i>       | 1        | US\$800        | US\$800        |
| Teléfonos fijos    | 2        | US\$30         | US\$60         |
| <b>Total</b>       |          |                | <b>US\$860</b> |

**Elaboración:** Autores

Los gastos de constitución y adquisiciones de los entregables representan un 70% de la inversión inicial de este proyecto. Dentro de este rubro se consideran los gastos por

trámites legales y los que corresponden al arriendo de la oficina (un mes de depósito y uno de arriendo); además, se considera el valor de la matriz de adquisiciones de las actividades del EDT.

**Tabla 34. Gastos de Constitución**

| <b>Gastos de Constitución</b> |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| Gastos legales                | US\$500           |
| Deposito en garantía          | US\$1.200         |
| Matriz de adquisiciones       | US\$14.000        |
| <b>Total</b>                  | <b>US\$15.700</b> |

**Elaboración:** Autores

El capital de trabajo que requiere la empresa consultora para iniciar sus actividades es de US\$31.580, considerando los gastos fijos y aquellos en los que debe incurrir de manera ineludible durante los dos primeros meses de funcionamiento.

Se estima que los servicios de la consultora sean solicitados dentro de estos dos primeros meses, lo cual permitirá que el ingreso generado por las consultorías ejecutadas permita cubrir los gastos fijos e improrrogables de los siguientes meses, así como los demás egresos en los que se incurra y se deba cubrir como resultado del servicio prestado.

Es importante mencionar que se proyecta que el capital de trabajo sea recuperado en un período de cinco años, con un valor estimado de US\$335.102, en el cual está incluido el capital social de los accionistas.

**Tabla 35. Tiempo de Recuperación del Capital de Trabajo**

|                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| <b>Tiempo Recuperación</b>           | 5 años      |
| <b>Capital de Trabajo recuperado</b> | US\$335.102 |

**Elaboración:** Autores

## 10.2 ESTRUCTURA DEL CAPITAL

La inversión inicial será financiada en un 59% con capital propio (dos accionistas) y el 41% con un préstamo en una institución bancaria nacional.

**Tabla 36. Descomposición del Financiamiento**

| <b>Financiamiento</b>       |             |                   |
|-----------------------------|-------------|-------------------|
| Capital de Trabajo          | 59%         | US\$31.580        |
| Préstamo                    | 41%         | US\$21.940        |
| <b>Total Financiamiento</b> | <b>100%</b> | <b>US\$53.520</b> |

**Elaboración:** Autores

### 10.2.1 Préstamo Bancario

El 41% de la inversión inicial se financiará mediante un préstamo bancario a 36 meses plazo, con una tasa nominal del 16,18%, fijándose una cuota mensual de US\$773, como se expone en el cuadro a continuación:

**Tabla 37. Descripción del Préstamo Bancario**

| <b>Préstamo Bancario</b> | <b>US\$ 21.940</b> |
|--------------------------|--------------------|
| Plazo (meses)            | 36                 |
| Tasa Nominal %           | 16,18%             |
| Cuota Mensual            | <b>US\$773</b>     |
| <b>Cuota Anual</b>       | <b>US\$9.280</b>   |

**Elaboración:** Autores

### 10.3 ESTADO FINANCIERO INICIAL

El balance inicial con el cual la consultora inicia sus operaciones considera el capital propio (aporte de los dos accionistas) y el financiamiento obtenido a través del préstamo bancario.

**Tabla 38. Balance**

|                            |                  |
|----------------------------|------------------|
| <b>Activos</b>             | <b>\$ 53,520</b> |
| Caja                       | \$ 31,580        |
| Activos No Corrientes      | \$ 6,540         |
| Activos Intangibles        | \$ 15,400        |
| <b>Pasivos</b>             | <b>\$ 21,940</b> |
| Préstamo bancario          | \$ 21,940        |
| <b>Patrimonio</b>          | <b>\$ 31,580</b> |
| Capital                    | \$ 31,580        |
| <b>Pasivo + Patrimonio</b> | <b>\$ 53,520</b> |

**Elaboración:** Autores

## 10.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

La empresa obtendrá sus ingresos de proyectos de consultoría contratados por empresas privadas del sector agrícola, de acuerdo a las siguientes tarifas:

**Tabla 39. Presupuesto de Ingresos**

| Tarifa estimada en dólares | Precio Promedio Consultoría |
|----------------------------|-----------------------------|
| 2500 - 7499                | \$ 4.999,50                 |
| 7500 - 14999               | \$ 11.249,50                |
| 15000 - 22499              | \$ 18.749,50                |

**Elaboración:** Autores

Con base en el estudio de mercado realizado en la Sección 6 y considerando la preparación y profesionalismo de los consultores internos y expertos en sustentabilidad que prestarán sus servicios a la consultora, el primer año se estima obtener los siguientes ingresos:

**Tabla 40. Presupuesto de Ingresos: Año 1**

| Tarifa estimada en dólares | Precio Promedio Consultoría | Numero de Consultorías Año 1 y 2 | Año 1         |
|----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------|
| 2500 - 7499                | US\$4.999,50                | 4                                | US\$19,998.00 |
| 7500 - 14999               | US\$11.249,50               | 3                                | US\$33,748.50 |
| 15000 - 22499              | US\$18.749,50               | 4                                | US\$74,998.00 |

**Elaboración:** Autores

Considerando la inflación, el crecimiento esperado de la empresa y la experiencia transmitida por los expertos en sustentabilidad hacia los consultores, se proyecta un crecimiento anual en los ingresos por aumento del servicio de consultoría cada dos años. Se presenta el flujo de ingresos de la consultora para cinco.

**Tabla 41. Flujo de Ingresos: Años 1, 2, 3, 4 y 5**

| Numero de Consultorías Año 1 y 2 | Numero de Consultorías Año 3 y 4 | Numero de Consultorías Año 5 | Año 1                 | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 4                                | 5                                | 5                            | US\$19.998,00         | \$ 19,998.00         | \$ 24,997.50         | \$ 24,997.50         | \$ 24,997.50         |
| 3                                | 4                                | 4                            | US\$33.748,50         | \$ 33,748.50         | \$ 44,998.00         | \$ 44,998.00         | \$ 44,998.00         |
| 4                                | 5                                | 5                            | US\$74.998,00         | \$ 74,998.00         | \$ 93,747.50         | \$ 93,747.50         | \$ 93,747.50         |
| <b>Total</b>                     |                                  |                              | <b>US\$128.744,50</b> | <b>\$ 128,744.50</b> | <b>\$ 163,743.00</b> | <b>\$ 163,743.00</b> | <b>\$ 163,743.00</b> |

Elaboración: Autores

## 10.5 PRESUPUESTO DE EGRESOS

El presupuesto de egresos de la consultora se desprende en varios gastos, como los administrativos, de personal, depreciación y amortización. Dentro de los gastos administrativos están los fijos, como el arriendo, energía eléctrica, agua, teléfono e Internet. Se incluyen también los egresos por movilización, viáticos y publicidad y mercadeo en los que se deba incurrir para realizar las consultorías y promocionar los servicios de la empresa. Considerando un incremento anual de la inflación entre 4,40%, y 4,52%, la proyección de los gastos administrativos para cinco años es el siguiente:

**Tabla 42. Gastos Administrativos**

| Gastos Administrativos              | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Arriendo</b>                     | \$ 5,400.00         | \$ 5,637.60         | \$ 5,887.91         | \$ 6,151.69         | \$ 6,429.74         |
| <b>Energía Eléctrica</b>            | \$ 1,200.00         | \$ 1,252.80         | \$ 1,308.42         | \$ 1,367.04         | \$ 1,428.83         |
| <b>Agua</b>                         | \$ 180.00           | \$ 187.92           | \$ 196.26           | \$ 205.06           | \$ 214.32           |
| <b>Teléfono</b>                     | \$ 360.00           | \$ 375.84           | \$ 392.53           | \$ 410.11           | \$ 428.65           |
| <b>Internet</b>                     | \$ 360.00           | \$ 375.84           | \$ 392.53           | \$ 410.11           | \$ 428.65           |
| <b>Publicidad y Marketing</b>       | \$ 1,785.00         | \$ 1,785.00         | \$ 1,785.00         | \$ 1,785.00         | \$ 1,785.00         |
| <b>Movilizaciones y Viáticos</b>    | \$ 6,000.00         | \$ 6,264.00         | \$ 6,542.12         | \$ 6,835.21         | \$ 7,144.16         |
| <b>Riesgos</b>                      | \$ 10,565.00        | \$ 10,565.00        | \$ 10,565.00        | \$ 10,565.00        | \$ 10,565.00        |
| <b>Total Gastos Administrativos</b> | <b>\$ 25,850.00</b> | <b>\$ 26,444.00</b> | <b>\$ 27,069.77</b> | <b>\$ 27,729.22</b> | <b>\$ 28,424.36</b> |

**Elaboración:** Autores

Los gastos de personal representan el sueldo de un contador, un especialista en mercadeo y ventas, un especialista en redes y sistemas, tres expertos en sustentabilidad y dos consultores internos. Dentro de estos sueldos se establecen cuatro niveles. En el nivel superior se encuentran los consultores expertos en sustentabilidad, con un sueldo de US\$1.500 cada uno al Año 5; los consultores internos percibirán US\$1.000; el contador US\$700 y los especialistas US\$500.

Todo el personal de la empresa estará afiliado al IESS, por ende recibirán los beneficios sociales y prestaciones que la Ley manda. Los expertos externos emitirán facturas por servicios prestados, por lo tanto, no serán afiliados al Seguro Social. Se proyecta un incremento anual del 1,01% para los sueldos.

En la Sección previa se estimaron los riesgos con la metodología del VME Se destinarán US\$10.565 anuales para enfrentar situaciones que podrían tener un impacto sobre el proyecto.

Tabla 43. Nómina de la Empresa

| <b>Gastos Personal</b>                  | <b># personas</b> | <b>Año1</b> | <b>Año2</b> | <b>Año3</b> | <b>Año4</b> | <b>Año5</b> |
|---|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Costo Nomina</b>                     | <b>5</b>          | \$ 44,400   | \$ 44,844   | \$ 45,292   | \$ 45,745   | \$ 46,203   |
| Contador                                | 1                 | \$ 8,400    | \$ 8,484    | \$ 8,569    | \$ 8,655    | \$ 8,741    |
| Especialista en Mercadeo y Ventas       | 1                 | \$ 6,000    | \$ 6,060    | \$ 6,121    | \$ 6,182    | \$ 6,244    |
| Especialista en Redes y Sistemas        | 1                 | \$ 6,000    | \$ 6,060    | \$ 6,121    | \$ 6,182    | \$ 6,244    |
| Consultores Internos                    | 2                 | \$ 24,000   | \$ 24,240   | \$ 24,482   | \$ 24,727   | \$ 24,974   |
| Decimo Tercero                          | Sueldo Anual/12   | \$ 3,700    | \$ 3,737    | \$ 3,774    | \$ 3,812    | \$ 3,850    |
| Decimo Cuarto                           | SBU               | \$ 1,770    | \$ 1,770    | \$ 1,770    | \$ 1,770    | \$ 1,770    |
| Vacaciones                              |                   | \$ 1,850    | \$ 1,869    | \$ 1,887    | \$ 1,906    | \$ 1,925    |
| Aportacion Patronal                     | 12.35%            | \$ 5,483    | \$ 5,538    | \$ 5,594    | \$ 5,650    | \$ 5,706    |
| Fondos Reserva                          | 8.33%             | \$ 3,699    | \$ 3,736    | \$ 3,773    | \$ 3,811    | \$ 3,849    |
| <b>Total Gastos Beneficios Sociales</b> |                   | \$ 16,502   | \$ 16,649   | \$ 16,798   | \$ 16,948   | \$ 17,100   |
| <b>Total Gastos de Personal</b>         |                   | \$ 60,902   | \$ 61,493   | \$ 62,090   | \$ 62,694   | \$ 63,303   |

Elaboración: Autores

Para determinar la depreciación anual de los activos fijos de la empresa, se dará uso a estos de acuerdo a la vida útil de cada uno: equipo de computación, 3 años; muebles de oficina, 10; y equipos e instalaciones, 10.

**Tabla 44. Depreciación de Activos**

| Descripción        | Subtotal        | Años | Depreciación    |                 |                 |                 |                 |
|--------------------|-----------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                    |                 |      | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5           |
| Equipos de Computo | \$ 4.300        | 3    | \$ 1.433        | \$ 1.433        | \$ 1.433        | \$ 1.433        | \$ 1.433        |
| Muebles de Oficina | \$ 1.200        | 10   | \$ 120          | \$ 120          | \$ 120          | \$ 120          | \$ 120          |
| Split              | \$ 1.300        | 10   | \$ 130          | \$ 130          | \$ 130          | \$ 130          | \$ 130          |
| <b>Total</b>       | <b>\$ 6.800</b> |      | <b>\$ 1.683</b> |

Elaboración: Autores

## 10.6 ESTADO DE RESULTADOS

Habiéndose determinado los ingresos y gastos en los que incurrirá la empresa y tomando en consideración la inflación, el crecimiento anual de proyecto y el incremento en el salario de los empleados, el estado de resultados proyectado a cinco años muestra utilidad después de impuestos a partir del Año 1.

Tabla 45. Estado de Resultados: Años 1, 2, 3, 4 y 5

| <b>Estado de Resultado</b>         |               |               |               |               |               |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                    | <b>Año 1</b>  | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>  |
| <b>Ventas Netas</b>                | \$ 128,744.50 | \$ 128,744.50 | \$ 163,743.00 | \$ 163,743.00 | \$ 163,743.00 |
| <b>Costo de Venta</b>              | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| <b>Utilidad Bruta</b>              | \$ 128,744.50 | \$ 128,744.50 | \$ 163,743.00 | \$ 163,743.00 | \$ 163,743.00 |
| <b>Gastos Operacionales</b>        |               |               |               |               |               |
| Sueldos                            | \$ 44,400     | \$ 44,844     | \$ 45,292     | \$ 45,745     | \$ 46,203     |
| Beneficios Sociales                | \$ 16,502     | \$ 16,649     | \$ 16,798     | \$ 16,948     | \$ 17,100     |
| Consultores Externos               | \$ 36,000     | \$ 36,360     | \$ 55,080     | \$ 55,080     | \$ 73,440     |
| Depreciación                       | \$ 1,683      | \$ 1,683      | \$ 1,683      | \$ 1,683      | \$ 1,683      |
| Amortización                       | \$ 100        | \$ 100        | \$ 100        | \$ 100        | \$ 100        |
| Arriendo                           | \$ 5,400      | \$ 5,638      | \$ 5,888      | \$ 6,152      | \$ 6,430      |
| Energía Eléctrica                  | \$ 1,200      | \$ 1,253      | \$ 1,308      | \$ 1,367      | \$ 1,429      |
| Agua                               | \$ 180        | \$ 188        | \$ 196        | \$ 205        | \$ 214        |
| Teléfono                           | \$ 360        | \$ 376        | \$ 393        | \$ 410        | \$ 429        |
| Internet                           | \$ 360        | \$ 376        | \$ 393        | \$ 410        | \$ 429        |
| Publicidad y Marketing             | \$ 1,785      | \$ 1,785      | \$ 1,785      | \$ 1,785      | \$ 1,785      |
| Movilizaciones y Viáticos          | \$ 6,000      | \$ 6,264      | \$ 6,542      | \$ 6,835      | \$ 7,144      |
| Riesgos                            | \$ 10,565     | \$ 10,565     | \$ 10,565     | \$ 10,565     | \$ 10,565     |
| <b>Total de Gastos Operacional</b> | \$ 124,535    | \$ 126,081    | \$ 146,024    | \$ 147,286    | \$ 166,951    |
| <b>Utilidad Operativa</b>          | \$ 4,209      | \$ 2,664      | \$ 17,719     | \$ 16,457     | \$ (3,208)    |
| <b>Gastos Financieros</b>          |               |               |               |               |               |
| Pago de Intereses                  | \$ 3,105      | \$ 2,029      | \$ 765        | \$ (720)      | \$ (2,464)    |
| <b>Total de Gastos Financieros</b> | \$ 3,105      | \$ 2,029      | \$ 765        | \$ (720)      | \$ (2,464)    |
| <b>Utilidad A. I. I.</b>           | \$ 1,104      | \$ 635        | \$ 16,955     | \$ 17,177     | \$ (744)      |
| Utilidad Trabajadores              | \$ 166        | \$ 95         | \$ 2,543      | \$ 2,577      | \$ -          |
| Impuesto a la Renta                | \$ 279        | \$ 161        | \$ 4,290      | \$ 4,346      | \$ -          |
| <b>Utilidad Neta</b>               | \$ 659        | \$ 379        | \$ 10,122     | \$ 10,255     | \$ (744)      |
| <b>Total Egresos</b>               | \$ 128,085    | \$ 128,365    | \$ 153,621    | \$ 153,488    | \$ 164,487    |

Elaboración: Autores

## 10.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para evaluar financieramente el proyecto se debe determinar el WACC (*Weighted Average Cost of Capital*, por sus siglas en inglés) o promedio ponderado del costo de capital.

El WACC permitirá medir el costo de capital, utilizando una media ponderada entre la proporción de recursos propios (capital propio) y recursos de terceros (préstamo). Sus variables son la estructura de capital, el costo de la deuda, el costo del accionista y la tasa impositiva.

$$WACC = \frac{E}{V} \times R_e + \frac{D}{V} \times R_d \times (1 - T_c)$$

El costo de la deuda corresponde a la tasa que cobran los bancos por el préstamo otorgado, mientras que el costo del accionista debe ser calculado y va a depender del riesgo del proyecto. Este costo del accionista se calcula con la siguiente fórmula, en la que intervienen algunas variables:

$$E[R] = R_f + \beta * (R_m - R_f) + @$$

- **Tasa libre de riesgo (Rf):** se utilizan los bonos del tesoro de Estados Unidos de 10 años.
- **Beta (β):** índice de riesgo de industrias similares a la actividad de la empresa (0,94, de acuerdo a Damodaran).
- **Prima de riesgo país:** para Ecuador se considera una prima de 13,30%, de acuerdo a Damodaran.

**Tabla 46. Variables de Cálculo para el Riesgo de los Accionistas**

| D/A             | 69.48%      | Fuente  |
|-----------------|-------------|---|
| Kd              | 16.18%      | $Ke=Rf_{ecu}+\beta L(Rm-Rf)+PR$   |
| Ke              | 11.99%      | <a href="http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisti">http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisti</a> |
| $\beta$         | 1.299951889 | Beta apalancado   |
| Rf              | 2.32%       | Bono USA 10 años  |
| Riesgo país Ecu | 13.30%      | BCE: Al 8/sep/2015  |
| Rm-Rf           | 9.76%       | <a href="http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Ho">http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Ho</a>           |

**Elaboración:** Autores

Determinadas estas variables, se desprende que el costo del accionista es de US\$32.552, mientras que el promedio ponderado del costo de capital es 13,16%.

**Tabla 47. Costo de los Accionistas**

| Cálculo WACC        |           |                           |              |                          |
|---------------------|-----------|---------------------------|--------------|--------------------------|
| Estructura Capital  |           | Proporción Financiamiento | Costo Deuda  | Costo Promedio Ponderado |
| Deuda a largo Plazo | \$ 21,940 | 40.99%                    | 10.73%       | 4.40%                    |
| Capital propio      | \$ 31,580 | 59.01%                    | 11.99%       | 7.07%                    |
|                     | \$ 53,520 |                           |              | 11.47%                   |
|                     |           |                           | <b>WACC=</b> | <b>11.47%</b>            |

**Elaboración:** Autores

## 10.8 FLUJO DE CAJA

Para analizar la rentabilidad económica de un proyecto generalmente se usan dos parámetros: el VAN y la TIR. Estas herramientas hacen una estimación de los flujos de caja de la empresa y el accionista y el tiempo estimado de la recuperación de la inversión de cada uno.

**Tabla 48. Cálculo del VAN y la TIR**

|                                      | <b>Flujo de la Empresa</b> | <b>Flujo del Accionista</b> |
|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>WACC/Costo Accionista</b>         | 11.47%                     | 11.99%                      |
| <b>VAN</b>                           | \$ 176,943                 | \$ 161,147                  |
| <b>TIR</b>                           | 52.3%                      | 58.2%                       |
| <b>Tiempo Recuperación</b>           | 5 Años                     | 4 Años 11 meses             |
| <b>Capital de Trabajo recuperado</b> | \$ 335,102                 | \$ 311,072                  |

**Elaboración:** Autores

A los cinco años se recuperan US\$335.102 de los US\$31.580 que representan el capital de trabajo.

Tabla 49. Flujo de Caja de la Empresa

| Flujo Caja de la Empresa        |             |             |             |             |             |            |            |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
|                                 | Año 0       | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5      | Año n      |
| <b>Inversión</b>                | \$ (6,540)  |             |             |             |             |            |            |
| <b>Gastos de constitucion</b>   | \$ (15,400) |             |             |             |             |            |            |
| <b>Capital de Trabajo</b>       | \$ (31,580) |             |             |             |             | \$ 31,580  |            |
| <b>Ingresos</b>                 |             | \$ 128,745  | \$ 128,745  | \$ 163,743  | \$ 163,743  | \$ 163,743 |            |
| <b>Egresos</b>                  |             | \$ 128,085  | \$ 128,365  | \$ 153,621  | \$ 153,488  | \$ 164,487 |            |
| <b>Utilidad</b>                 |             | \$ 659      | \$ 379      | \$ 10,122   | \$ 10,255   | \$ 30,836  |            |
| <b>(+) Depreciaciones</b>       |             | \$ 1,683    | \$ 1,683    | \$ 1,683    | \$ 1,683    | \$ 1,683   |            |
| <b>(+) Intereses*(1-t)</b>      |             | \$ 2,059    | \$ 1,345    | \$ 507      | \$ (477)    | \$ (1,633) |            |
| <b>Flujo Caja Libre Empresa</b> |             | \$ 4,401    | \$ 3,408    | \$ 12,312   | \$ 11,461   | \$ 30,886  |            |
|                                 |             |             |             |             |             | \$ 326,154 |            |
|                                 | \$ (53,520) | \$ 4,401    | \$ 3,408    | \$ 12,312   | \$ 11,461   | \$ 357,040 |            |
| <b>Acumulado</b>                | \$ (53,520) | \$ (49,118) | \$ (45,711) | \$ (33,399) | \$ (21,938) | \$ 8,948   | \$ 335,102 |

0.33

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| <b>WACC</b>                          | 11.47%     |
| <b>VAN</b>                           | \$ 176,943 |
| <b>TIR</b>                           | 52.3%      |
| <b>Tiempo Recuperación</b>           | 5 Años     |
| <b>Capital de Trabajo recuperado</b> | \$ 335,102 |

Elaboración: Autores

Tabla 50. Flujo de Caja de los Accionistas

| Flujo Caja del Accionista          |                |                |                |                |                |                |                |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                    | Año 0          | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          | Año n          |
| <b>Inversion</b>                   | -6,540         |                |                |                |                |                |                |
| <b>Gastos de constitucion</b>      | -15,400        |                |                |                |                |                |                |
| <b>Capital de Trabajo</b>          | -31,580        |                |                |                |                | 31,580         |                |
| <b>Ingresos</b>                    |                | 128,745        | 128,745        | 163,743        | 163,743        | 163,743        |                |
| <b>Egresos</b>                     |                | 128,085        | 128,365        | 153,621        | 153,488        | 164,487        |                |
| <b>Utilidad</b>                    |                | 659            | 379            | 10,122         | 10,255         | 30,836         |                |
| <b>(+) Depreciaciones</b>          |                | 1,683          | 1,683          | 1,683          | 1,683          | 1,683          |                |
| <b>(+) Prestamos</b>               | 21,940         |                |                |                |                |                |                |
| <b>(-) Pagos</b>                   |                | -6,174         | -7,251         | -8,515         | -10,000        | -11,743        |                |
| <b>Flujo Caja Libre Accionista</b> | <b>-31,580</b> | <b>-3,832</b>  | <b>-5,188</b>  | <b>3,290</b>   | <b>1,938</b>   | <b>20,776</b>  |                |
|                                    |                |                |                |                |                | <b>325,667</b> |                |
|                                    | <b>-31,580</b> | <b>-3,832</b>  | <b>-5,188</b>  | <b>3,290</b>   | <b>1,938</b>   | <b>346,443</b> |                |
| <b>Acumulado</b>                   | <b>-31,580</b> | <b>-35,412</b> | <b>-40,600</b> | <b>-37,309</b> | <b>-35,371</b> | <b>311,072</b> | <b>636,739</b> |
|                                    |                |                |                |                | <b>11.46</b>   |                |                |

|                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| <b>Costo Accionista</b>              | 12.0%           |
| <b>VAN</b>                           | \$ 161,147      |
| <b>TIR</b>                           | 58.2%           |
| <b>Tiempo Recuperación</b>           | 4 años 11 meses |
| <b>Capital de Trabajo recuperado</b> | \$ 311,072      |

Elaboración: Autores

En el flujo de caja de la empresa y en el de los accionistas, el VAN es positivo, lo que indica que luego de descontar la inversión inicial, quedan ganancias y por lo tanto el proyecto es considerado como rentable. La TIR obtenida en cada uno de los flujos de caja (de la empresa y de los accionistas), indica la rentabilidad de la empresa consultora.

Dado que la puesta en marcha del proyecto requiere de una inversión inicial que se financiará en un 59% con capital propio (accionistas) y en un 41% con préstamo bancario, es necesario establecer el flujo de efectivo de la empresa y el flujo de efectivo del accionista.

Tanto en el flujo de caja de la empresa como en el de los accionistas, se observa que en el Año 0 los gastos de la empresa son mayores a los ingresos, lo que quiere decir que la empresa no generó liquidez en ese periodo. A partir del Año 1 los ingresos de la consultora cubren los gastos en los que se incurra, permitiendo así continuar con la operatividad de la empresa en el siguiente Año, generando una utilidad que se incrementa anualmente.

## **10.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

El análisis de sensibilidad proyecta escenarios positivos y negativos al incrementar y disminuir los ingresos y gastos del proyecto. Así se podrán conocer los cambios en la rentabilidad del mismo cuando se hace el ejercicio de variar los ingresos y gastos.

Cuando los ingresos se incrementan en un 10% y los gastos disminuyen, el VAN y la TIR son positivos, lo que indica que el proyecto es una oportunidad de negocios atractiva. Cuando los ingresos disminuyen en un 10% y los gastos disminuyen, el VAN y la TIR son negativos. El proyecto no es viable.

Por otro lado, cuando los ingresos disminuyen en un 10%, el VAN y la TIR aún se mantienen en estados positivos, lo que lleva a concluir que el proyecto es viable a pesar de que existan aspectos externos que puedan debilitarlo.

Tabla 51. Escenario Positivo para Ingresos

| Análisis Sensibilidad    |             |             |             |          |           |           |            |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|----------|-----------|-----------|------------|
| Sensibilidad Ingreso     | 10%         |             |             |          |           |           |            |
|                          | Año 0       | Año 1       | Año 2       | Año 3    | Año 4     | Año 5     | Año n      |
| Inversión                | -6,540      |             |             |          |           |           |            |
| Gastos de constitucion   | -15,400     |             |             |          |           |           |            |
| Capital de Trabajo       | -31,580     |             |             |          |           | 31,580    |            |
| Ingresos                 |             | 141,619     | 141,619     | 180,117  | 180,117   | 180,117   |            |
| Egresos                  |             | 128,085     | 128,365     | 153,621  | 153,488   | 164,487   | 0          |
| Utilidad                 |             | 13,534      | 13,254      | 26,496   | 26,629    | 47,210    | 0          |
| (+) Depreciaciones       |             | 1,683       | 1,683       | 1,683    | 1,683     | 1,683     |            |
| (+) Intereses*(1-t)      |             | 2,059       | 1,345       | 507      | -477      | -1,633    |            |
| Flujo Caja Libre Empresa | -53,520     | 17,276      | 16,282      | 28,687   | 27,835    | 47,260    | 499,068    |
| Acumulado                | \$ (53,520) | \$ (36,244) | \$ (19,962) | \$ 8,725 | \$ 36,559 | \$ 83,819 | \$ 582,888 |
|                          |             |             |             |          | (26.71)   |           |            |

|                     |            |
|---------------------|------------|
| WACC                | 11.47%     |
| VAN                 | \$ 301,431 |
| TIR                 | 66.3%      |
| Tiempo Recuperación | 4 Años     |

Elaboración: Autores

Tabla 52. Escenario Negativo para Ingresos

| Análisis de Sensibilidad |             |             |             |             |             |             |           |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| Sensibilidad Ingreso     | -10%        |             |             |             |             |             |           |
|                          | Año 0       | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       | Año n     |
| Inversión                | -6,540      |             |             |             |             |             |           |
| Gastos de constitucion   | -15,400     |             |             |             |             |             |           |
| Capital de Trabajo       | -31,580     |             |             |             |             | 31,580      |           |
| Ingresos                 |             | 115,870     | 115,870     | 147,369     | 147,369     | 147,369     |           |
| Egresos                  |             | 128,085     | 128,365     | 153,621     | 153,488     | 164,487     |           |
| Utilidad                 |             | -12,215     | -12,495     | -6,252      | -6,120      | 14,461      |           |
| (+) Depreciaciones       |             | 1,683       | 1,683       | 1,683       | 1,683       | 1,683       |           |
| (+) Intereses*(1-t)      |             | 2,059       | 1,345       | 507         | -477        | -1,633      |           |
| Flujo Caja Libre Empresa | -53,520     | -8,473      | -9,467      | -4,062      | -4,914      | 14,511      | 153,240   |
| Acumulado                | \$ (53,520) | \$ (61,993) | \$ (71,460) | \$ (75,522) | \$ (80,436) | \$ (65,924) | \$ 87,316 |

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| WACC                | 11.47%    |
| VAN                 | \$ 13,456 |
| TIR                 | 15.0%     |
| Tiempo Recuperación | 5 años    |

Elaboración: Autores

Tabla 53. Escenario Positivo para Gastos

| Análisis de Sensibilidad        |             |             |             |             |             |             |           |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| Sensibilidad Gasto              | 10%         |             |             |             |             |             |           |
|                                 | Año 0       | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       | Año n     |
| <b>Inversión</b>                | -6,540      |             |             |             |             |             |           |
| <b>Gastos de constitucion</b>   | -15,400     |             |             |             |             |             |           |
| <b>Capital de Trabajo</b>       | -31,580     |             |             |             |             | 31,580      |           |
| <b>Ingresos</b>                 |             | 128,745     | 128,745     | 163,743     | 163,743     | 163,743     |           |
| <b>Egresos</b>                  |             | 140,894     | 141,202     | 168,983     | 168,837     | 180,936     |           |
| <b>Utilidad</b>                 |             | -12,149     | -12,457     | -5,240      | -5,094      | 14,387      |           |
| <b>(+) Depreciaciones</b>       |             | 1,683       | 1,683       | 1,683       | 1,683       | 1,683       |           |
| <b>(+) Intereses*(1-t)</b>      |             | 2,059       | 1,345       | 507         | -477        | -1,633      |           |
| <b>Flujo Caja Libre Empresa</b> | -53,520     | -8,407      | -9,429      | -3,050      | -3,888      | 14,437      | 152,455   |
| <b>Acumulado</b>                | \$ (53,520) | \$ (61,927) | \$ (71,356) | \$ (74,406) | \$ (78,294) | \$ (63,857) | \$ 88,597 |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>WACC</b>                | 11.47%    |
| <b>VAN</b>                 | \$ 14,488 |
| <b>TIR</b>                 | 15.3%     |
| <b>Tiempo Recuperación</b> | 5 Años    |

Elaboración: Autores

Si los gastos aumentan en un 10%, el proyecto sigue siendo rentable puesto que el VAN es positivo, así como la TIR.

Tabla 54. Escenario Negativo para Gastos

**Analisis de Sensibilidad**

**Sensibilidad Gasto**                      -10%

|                                 | Año 0       | Año 1       | Año 2       | Año 3    | Año 4     | Año 5     | Año n      |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|----------|-----------|-----------|------------|
| <b>Inversión</b>                | -6,540      |             |             |          |           |           |            |
| <b>Gastos de constitucion</b>   | -15,400     |             |             |          |           |           |            |
| <b>Capital de Trabajo</b>       | -31,580     |             |             |          |           | 31,580    |            |
| <b>Ingresos</b>                 |             | 128,745     | 128,745     | 163,743  | 163,743   | 163,743   |            |
| <b>Egresos</b>                  |             | 115,277     | 115,529     | 138,259  | 138,140   | 148,038   |            |
| <b>Utilidad</b>                 |             | 13,468      | 13,216      | 25,484   | 25,603    | 47,284    |            |
| <b>(+) Depreciaciones</b>       |             | 1,683       | 1,683       | 1,683    | 1,683     | 1,683     |            |
| <b>(+) Intereses*(1-t)</b>      |             | 2,059       | 1,345       | 507      | -477      | -1,633    |            |
| <b>Flujo Caja Libre Empresa</b> | -53,520     | 17,210      | 16,244      | 27,674   | 26,809    | 47,334    | 499,854    |
| <b>Acumulado</b>                | \$ (53,520) | \$ (36,310) | \$ (20,066) | \$ 7,609 | \$ 34,418 | \$ 81,752 | \$ 581,606 |

(26.82)

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>WACC</b>                | 11.47%     |
| <b>VAN</b>                 | \$ 300,399 |
| <b>TIR</b>                 | 66.0%      |
| <b>Tiempo Recuperación</b> | 4 Años     |

Elaboración: Autores

En el último escenario probable, el proyecto es rentable porque los gastos disminuyen, convirtiendo al VAN y la TIR en positivos. En el siguiente cuadro se exponen los valores del VAN y la TIR para cada escenario proyectado y el tiempo de recuperación estimado de la inversión:

**Tabla 55. Comparación de Escenarios**

|                     | <b>VAN</b> | <b>TIR</b> | <b>TIEMPO DE RECUPERACION</b> |
|---------------------|------------|------------|-------------------------------|
| <b>Ingreso 10%</b>  | \$ 301,431 | 66.3%      | 4 Años                        |
| <b>Ingreso -10%</b> | 13,456     | 15.0%      | 5 años                        |
| <b>Gasto 10%</b>    | 14,488     | 15.3%      | 5 Años                        |
| <b>Gasto -10%</b>   | \$ 300,399 | 66.0%      | 4 Años                        |

**Elaboración:** Autores

## 11. CONCLUSIONES

Emprender esta iniciativa se plantea como un esfuerzo para impulsar el sector agrícola, el principal ingreso no petrolero que tiene el Ecuador. Paralelamente, el marco político, económico y productivo nacional impulsa la innovación y creatividad como catalizadores de nuevas empresas y negocios que vendan algo que quizás se pensaba no tenía valor *per se*: las capacidades, el conocimiento y el talento humano. La idea de negocio es un ejercicio de la naturaleza humana: generación de redes y trabajo colaborativo e intercambio de experiencias y experticia; es muestra de la “creación de una cultura colectiva en la que compartir y renovar el conocimiento es lo más importante” (Jurado, 2010).

La empresa consultora generará empleo para profesionales en Finanzas y Contabilidad, Mercadeo y Ventas, Redes y Sistemas; Ingenieros Agrónomos, Industriales, Mecánicos, Economistas, entre otros, con alto interés por el desarrollo sostenible y la creación de proyectos que incorporen criterios de sustentabilidad sin dejar de lado la rentabilidad económica.

El análisis financiero determinó que la proyección de la propuesta funciona a largo plazo. Es una idea de negocio viable a pesar de que haya aspectos externos que puedan debilitar su rendimiento económico.

El tiempo de recuperación de la inversión, es de, en cualquier de los escenarios propuestos en la Sección previa, de cuatro años. Esto implica que el negocio debe manejarse escuetamente, evitando incurrir, a menos en esos períodos, en gastos que puedan desequilibrar las finanzas de la empresa.

## 12. RECOMENDACIONES

La empresa deberá mantener bajos los gastos, lo que no supone una tarea imposible dado que es un negocio que no requiere una inversión de alto nivel; así mismo, hay que tener claras las proyecciones de venta para cubrir los gastos que en su mayoría son fijos.

Dado que la empresa va a financiar parte de su inversión con un préstamo bancario, es importante monitorear los cambios, nuevos reglamentos y amenazas que se presenten en este sector. Es imperativo que los accionistas estén al día con información económica y política.

El talento humano es el capital social determinante para la empresa y los servicios que va a ofertar. Es fundamental buscar perfiles idóneos para crear una red de aliados y expertos que den soporte a la propuesta de la empresa.

Para determinar la viabilidad del proyecto se realizaron una serie de análisis, como se ha expuesto en el documento. En esa misma vía, se hizo una exploración de los sectores involucrados en la idea de negocio y del mercado, por lo que se buscó información de varias fuentes.

Uno de los hallazgos fue que, aparentemente, no está activa ninguna institución u organización que agrupe y represente a las empresas de consultoría del país. La *web* [comitedeconsultoria.gov.ec](http://comitedeconsultoria.gov.ec) (el dominio .gov ahora es .gob), perteneciente a la extinta Secretaría Técnica del Comité de Consultoría, arroja un mensaje de error y no presenta información alguna; varios intentos de contactar a la Cámara Ecuatoriana de Consultoría (CEC o ACCE, Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador), ubicada en Quito, no tuvieron éxito. Cabe reflexionar la necesidad de un organismo que dé un impulso significativo a ésta actividad profesional, que promueva e incluya en la agenda política y productiva su importancia como un recurso estratégico para el crecimiento de las organizaciones.

## 13. BIBLIOGRAFÍA

- Bain Consulting Services. Recuperado 2015/06/16. <http://www.bain.com/consulting-services/strategy/sustainability.aspx>
- Basantes, X. (2014, mayo 23). ¿El futuro está en el campo? *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/futuro-campo.html>
- Biocomercio en el Ecuador. Recuperado 2015/05/25. <http://www.biocomercioecuador.ec/biocomercio-en-el-ecuador/que-es-biocomercio>
- Buchtik, L. *Secretos para dominar la gestión de riesgos*. (2013). Segunda edición. Montevideo: Buchtik Global.
- Christensen, C., Wang, D., van Bever, D. (2013, octubre). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*. 106-114
- Come Talk to Us. (2014). *The Business Year*. Recuperado de <https://www.thebusinessyear.com/ecuador-2014/come-talk-to-us/b2b>
- CPRAC. Producción sostenible más limpia. Recuperado 2015/03/29. <http://www.cprac.org/es/sostenible/produccion/mas-limpia>
- Crece Negocios (2013). Recuperado 2015/06/15. <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
- Elkington, J. (1994), fundador de la firma de consultoría SustainAbility. Recuperado de <http://www.economist.com/node/14301663>
- Glas, J. Vicepresidente del Ecuador (2014). Enlace Ciudadano #382 del sábado 19 de julio.
- Hoffman, R., Casnocha, B. (2012). *El mejor negocio eres tú*. Bogotá: Random House Mondadori.
- Jurado, E. Intercreatividad y Redes Colaborativas. Recuperado 2015/20/08. <http://eduardojuradobejar.blogspot.com/2010/06/intercreatividad-y-redes-colaborativas.html>
- Kiwa Snacks. Recuperado 2015/04/08 de <http://www.kiwalife.com/es/>.
- Lanzamiento premios América Verde (2015). Recuperado 2015/03/08. <http://www.guayaquil.gob.ec/content/alcalde-nebot-presidi%C3%B3-acto-de-lanzamiento-oficial-para-los-premios-latinoam%C3%A9rica-verde-2015>
- Manejo Empresarial para la Sostenibilidad. Recuperado 2015/06/09. <http://www.sac.org.co/es/publicaciones/cartillas/197-manejo-empresarial-para-la-sostenibilidad-del-sector-agropecuario.html>
- Marco Normativo de Inversiones, principales incentivos. Recuperado 2015/05/25. [http://quito.com.ec/inversiones/download/Marco%20Normativo/Documentos%20Informativos/principales\\_incentivos\\_del\\_codigo\\_de\\_la\\_pcc.pdf](http://quito.com.ec/inversiones/download/Marco%20Normativo/Documentos%20Informativos/principales_incentivos_del_codigo_de_la_pcc.pdf)
- Marketing y Consumo. Estrategias de posicionamiento. Recuperado 2015/06/17. <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Moeller, N. (2013, noviembre). Wikiri: Pioneros en Exportación de Ranas. *SoHo*. 128-129
- Organización de las Naciones Unidas. Recuperado 2015/04/16. <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Organización Mundial de Comercio. Comercio Justo. Recuperado 2015/07/23 [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/safeg\\_s/safeg\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_s.htm)
- Pacari. Quiénes somos. Recuperado 2015/04/15, <http://www.pacarichocolate.com/index.php/es/quienes-somos>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2014). Enlace Ciudadano Nro. 382 del 19 de julio de 2014, desde Santa Elena [archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=Ig4mke7\\_bPw](https://www.youtube.com/watch?v=Ig4mke7_bPw)

- Razón y Palabra. Recuperado 2015/05/12.  
[http://www.razonypalabra.org.mx/Castillo\\_revisado2.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/Castillo_revisado2.pdf)
- Runa. Productos orgánicos. Recuperado 2015/05/16. <http://runa.org/impact/#Impact>
- Sandoval, I. (2014). *El Universo*. Recuperado 2015/05/15.  
<http://www.eluniverso.com/opinion/2014/07/15/nota/3236431/manuel?src=menuco-menta>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Matriz Productiva. Recuperado 2015/04/18.  
[http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- Sostenibilidad en los negocios (2010). Recuperado 2015/03/21.  
<http://www.incae.edu/ES/blog/2010/07/23/%C2%BFque-significa-y-porque-es-importante-incorporar-la-sostenibilidad-en-los-negocios-segunda-parte/>
- Toppin, G., Czerniawska, F. (2008). *Consultoría de negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media.
- Ventocilla, E. (2013). *La brújula del valor: una guía para desarrollar y sostener en el tiempo la capacidad de crear riqueza*. Bogotá: Random House Mondadori.

## 14. ANEXOS

### ANEXO 1. LEY DE CONSULTORÍA

#### LEY DE CONSULTORIA, CODIFICACION.

Codificación 24, Registro Oficial 455 de 5 de Noviembre del 2004

#### H. CONGRESO NACIONAL LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION

**Resuelve:**  
**EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DE CONSULTORIA**

#### Capítulo I DEL AMBITO DE LA LEY

Art. 1.- Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Art. 2.- La consultoría podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de conformidad con la presente Ley y su reglamento. Cuando esta Ley utilice la palabra "Consultores", se entenderá que comprende indistintamente a las personas indicadas.

Art. 3.- Son servicios de apoyo a la consultoría los auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.

Art. 4.- Los actos relacionados con el ejercicio de la consultoría, así como los contratos de servicios de consultoría o de apoyo a la consultoría que realicen las dependencias, entidades u organismos del sector público, se registrarán por esta Ley, su reglamento y en lo que no estuviere previsto, por las demás normas legales aplicables.

#### Capítulo II DE LOS CONSULTORES

Art. 5.- Para que una compañía nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituida de conformidad con la Ley de Compañías. Las compañías consultoras nacionales sólo pueden constituirse como compañías en nombre colectivo o de responsabilidad limitada y sus socios deberán reunir los requisitos establecidos en el artículo siguiente. Las compañías consultoras nacionales deberán establecer en sus estatutos, como su objeto social exclusivo, la prestación de servicios en uno o varios de los campos determinados en el artículo 1 de esta Ley. Las personas jurídicas extranjeras, para ejercer actividades de consultoría, demostrarán que existen en el país de su constitución como compañías consultoras y se inscribirán en el Registro de Consultores, luego de domiciliarse en el Ecuador de conformidad con la Ley. Las compañías extranjeras que se hubieren registrado como consultoras no podrán ejercer en el país ninguna otra actividad que no sea la consultoría. Las universidades y escuelas politécnicas podrán también ejercer la consultoría, de conformidad con las disposiciones legales o estatutarias que normen su vida jurídica.

Art. 6.- Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley; y,
- b) Cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional.

Los consultores individuales extranjeros que sean contratados por compañías consultoras nacionales o extranjeras, deberán comprobar su calidad de profesionales, así como la experiencia en los campos de su especialización.

#### Capítulo III DE LA ASOCIACION DE COMPAÑIAS CONSULTORAS

Art. 7.- Para intervenir en cualquier concurso de consultoría, las compañías consultoras nacionales o extranjeras podrán presentarse individualmente o asociadas entre sí mediante compromiso escrito. Para la celebración de contratos de consultoría del sector público con una asociación de compañías consultoras nacionales o extranjeras, será requisito previo la presentación de la escritura pública, mediante la cual se haya constituido legalmente la asociación en la que debe constar la designación del Procurador Común.

Art. 8.- Las compañías consultoras extranjeras podrán participar exclusivamente en los concursos de consultoría convocados por las Instituciones del sector público para la elaboración de estudios respecto de cuyos componentes

parciales o totales, no exista experiencia o capacidad técnica de la consultoría nacional. Las compañías consultoras extranjeras que participen en un concurso de consultoría podrán presentarse individualmente, asociadas entre sí o mediante compromiso de conformar asociación con compañías consultoras nacionales. Para la celebración del respectivo contrato con entidades del sector público, las compañías consultoras extranjeras deberán asociarse con una o varias compañías consultoras nacionales calificadas como idóneas por la dependencia, entidades u organismo contratante, en cualesquiera de las modalidades que se establezcan en el reglamento de esta Ley y en las bases del respectivo concurso. En todo caso, la participación de la consultoría extranjera se limitará a los campos, actividades o áreas en que no existe capacidad técnica o experiencia de la consultoría nacional, lo que será determinado por el Comité de Consultoría.

Art. 9.- Por la asociación, cada una de las compañías asociadas no pierde la personería jurídica ni constituye una persona jurídica diferente de los socios de las compañías asociadas. En consecuencia, al adjudicarse un contrato de consultoría a asociaciones integradas por compañías nacionales o extranjeras, cada una de ellas será responsable del resultado del contrato y de las obligaciones fiscales y laborales derivadas del mismo.

Art. 10.- La asociación de compañías consultoras, se constituirá mediante contrato por escritura pública que contendrá las estipulaciones siguientes:

- a) Nombre, clase, nacionalidad y domicilio de las compañías que se asocien, cuya existencia se demostrará con el certificado conferido por el Registrador Mercantil y en el caso de las consultoras extranjeras con los certificados de existencia y de haber obtenido el domicilio legal en el país, otorgados por los organismos competentes;
- b) Objeto social de la asociación que será, necesariamente, la elaboración del correspondiente estudio de consultoría o las actividades de consultoría que se proponga;
- c) Duración de la asociación, que no podrá ser inferior al plazo de ejecución de los contratos de consultoría estipulados en su objeto social;
- d) Domicilio de la asociación, que será el mismo de la sede principal de la dependencia, entidad u organismo contratante;
- e) Modalidad o forma de participación de cada una de las compañías consultoras integrantes de la asociación;
- f) Nombramiento del Procurador Común de la asociación, determinación de sus atribuciones y deberes, y procedimiento para su remoción;
- g) Determinación de los derechos, obligaciones y responsabilidades de las compañías asociadas, particularmente en lo relativo a la dirección técnica y administrativa para la ejecución de la consultoría; y,
- h) Las demás que sean de interés de los asociados. El nombre de la asociación será necesariamente el que resulte de la unión de las denominaciones o razones sociales de las compañías que la constituyan, pero en el contrato de asociación, se podrá, además, señalar las siglas que utilizará, a las cuales siempre se antepondrá la palabra "ASOCIACION". El contrato de constitución de la asociación será nulo y no surtirá efectos legales si se omitiere el cumplimiento de uno o más de los requisitos determinados en este artículo.

Art. 11.- La asociación de consultoría se disolverá por voluntad de sus miembros, mediante escritura pública a la que se incorporarán los siguientes documentos:

- a) Certificado otorgado por el representante legal de la dependencia, entidad u organismo contratante de la consultoría, de que la asociación ha cumplido satisfactoriamente con el respectivo contrato de consultoría o de que el contrato se ha terminado de mutuo acuerdo y no existen reclamos contra la asociación, y que no hay obligaciones pendientes entre las partes; y,
- b) Certificados otorgados por el Ministerio de Economía y Finanzas y por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en los que conste que los asociados han cumplido con sus obligaciones tributarias y sociales. La disolución de la asociación antes del vencimiento del plazo para el cual fue constituida, se obtendrá mediante sentencia de un Juez de lo Civil, del domicilio de la asociación, por causa justificada y previa aceptación de la dependencia, entidad u organismo contratante de la consultoría.

### **Capítulo IV DE LOS CONTRATOS DE CONSULTORIA**

Art. 12.- La celebración de contratos de consultoría se sujetará a las siguientes disposiciones:

- a) Cuando el monto del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente un cien milésimos por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, se podrá celebrar el contrato sin necesidad de concurso; b) Cuando el monto estimado del contrato supere el fijado en el literal anterior y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente cuatro cien milésimos por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico, el contrato se podrá adjudicar mediante concurso privado; y,
- c) Cuando el monto estimado del contrato sea igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente cuatro cien milésimos por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, el contrato se adjudicará mediante concurso público. Por monto estimado del contrato se entenderá aquel que haya determinado la dependencia, entidad u organismo interesados, a la fecha de la convocatoria del concurso.

Art. 13.- En los casos determinados en los literales a) y b) del artículo precedente, la máxima autoridad de la dependencia, entidad u organismo respectivos, determinará que la contratación directa o el concurso de consultoría se circunscriba a las compañías consultoras o consultores individuales inscritos en el Registro de Consultoría, ajustándose a los procedimientos señalados en el reglamento de esta Ley.

Art. 14.- No se requerirá de concurso privado ni público, para la celebración de los siguientes contratos de consultoría:

- a) Los que sean necesarios para superar emergencias graves como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito;
- b) Los calificados por autoridad competente como necesarios para la seguridad nacional; y,

c) Los que por leyes especiales estén exonerados del requisito de concurso establecido en esta Ley. La máxima autoridad de la entidad contratante del sector público será responsable de la celebración de los contratos a que se refiere este artículo y de la determinación de la causa para la celebración del contrato sin concurso privado o público.

Art. 15.- Cuando los servicios de consultoría involucren el empleo de tecnología, equipos y procedimientos muy especializados o de propiedad exclusiva, la máxima autoridad de la correspondiente dependencia, entidad u organismo del sector público, previo informe del Comité de Consultoría podrá solicitar al Presidente de la República le autorice mediante decreto ejecutivo contratar directamente dichos servicios, o éstos conjuntamente con la ejecución de la obra o adquisición de bienes, siempre que el objeto del contrato, a criterio de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), sea prioritario para el desarrollo o seguridad nacionales.

Art. 16.- El objeto de la consultoría que por su monto esté sujeto a concurso no podrá subdividirse para eludir los procedimientos establecidos en esta Ley. La transgresión dará lugar a la destitución del funcionario correspondiente, sin perjuicio de las responsabilidades del caso. Se entenderá que no existe subdivisión cuando el contrato tenga por objeto la elaboración de un estudio completo dentro de una o más fases previstas dentro de una programación global y siempre que el alcance del estudio así concebido permita su utilización o ejecución.

Art. 17.- Los costos en las labores de consultoría son reajustables de acuerdo con el reglamento de la presente Ley. En cada contrato de consultoría se hará constar fórmula o fórmulas matemáticas de reajuste, que contendrán los componentes por reajustarse, el valor de los coeficientes, la periodicidad y las condiciones de su aplicación, de acuerdo a la naturaleza del servicio contratado, de conformidad con el reglamento a esta Ley.

Art. 18.- Para la celebración y ejecución de los contratos de consultoría que se financien total o parcialmente con recursos provenientes de gobiernos extranjeros u organismos multilaterales de desarrollo de los cuales el Ecuador sea miembro, se observará lo acordado en los respectivos convenios de crédito. Lo no previsto en los convenios de crédito se regirá por las disposiciones de esta Ley y otras que fueren aplicables. En todo caso, será obligatoria la coparticipación de consultores nacionales.

## **Capítulo V DE LAS GARANTIAS**

Art. 19.- Para asegurar el cumplimiento del contrato y para responder por las obligaciones que contrajere a favor de terceros, relacionadas con el contrato, la persona natural o jurídica que contrate servicios de consultoría con el sector público, rendirá una de las siguientes garantías por un monto equivalente al 5% del valor del contrato:

- a) Depósito en dinero efectivo que se consignará en una cuenta especial a la orden de la dependencia, entidad u organismo contratante, en el Fondo de Consultoría, cuyos intereses a la tasa mínima que para este objeto establezca el Directorio del Banco Central del Ecuador, pertenecerán al consultor;
- b) Garantía o póliza de seguros, incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, otorgada por un banco, sociedad financiera o compañía de seguros, establecidos en el país;
- c) Entrega de títulos - valores negociables, públicos o privados, de renta fija o variable, de amplia aceptación y alta cotización en las bolsas de valores del país. Los intereses que generen dichos títulos o valores pertenecerán al contratista;
- d) Primera hipoteca de bienes raíces, siempre que el monto de la garantía no exceda del valor de los inmuebles hipotecados, según el avalúo catastral comercial de la respectiva Municipalidad.

Art. 20.- En los contratos de consultoría a que se refieren los literales b) y c) del Art. 12 de esta Ley, además de las garantías determinadas en el artículo anterior, la dependencia, entidad u organismo contratante, retendrá el 5% de los pagos en dólares de los Estados Unidos de América que hiciere al contratista por cuenta del contrato excluyendo los costos reembolsables respecto de los cuales el consultor no perciba o deduzca honorarios, y los depositará a nombre del contratista en el Fondo de Consultoría, en una cuenta especial. Cuando el pago se haya estipulado en divisas, el mismo se hará efectivo por el valor correspondiente, para cuyo efecto el contratista deberá depositar en una cuenta especial del Fondo de Consultoría, un valor equivalente al 5% de dicho pago. Los intereses que produzcan estos depósitos en el Fondo de Consultoría, pertenecerán al contratista y le serán devueltos previa orden escrita del correspondiente funcionario de la dependencia, entidad u organismo contratante, la que será extendida una vez cumplidas las obligaciones materia del contrato.

Art. 21.- De los valores de las garantías determinadas en los Arts.19 y 20 de esta Ley, el 50% se devolverá al contratista una vez suscrita el acta de recepción provisional de los trabajos, y el 50% restante, una vez suscrita el acta de recepción definitiva, a satisfacción de la dependencia, entidad u organismo contratante. En el reglamento se establecerán los plazos y condiciones en que se harán las recepciones provisional y definitiva, en relación con el plazo de ejecución del contrato de consultoría.

Art. 22.- Si por la forma de pago establecida en el contrato, la dependencia, entidad u organismo contratante, debiere otorgar al contratista anticipos de cualquier naturaleza, el contratista, para recibir el anticipo, deberá entregar al contratante una de las garantías contempladas en esta Ley, por igual valor, que se reducirá automáticamente en la proporción en que se amortice el anticipo.

Art. 23.- El contratista tiene la obligación de mantener en vigencia las garantías otorgadas, de acuerdo a los términos del respectivo contrato.

Art. 24.- En los contratos de consultoría o de apoyo a la consultoría, cuya cuantía no exceda de la base establecida en el literal

- a) del Art. 12, se podrá prescindir de las garantías señaladas en el Art.19, sin perjuicio de que se aseguren, en forma satisfactoria, los intereses de la dependencia, entidad u organismo contratantes.

**Capítulo VI  
DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACION**

Art. 25.- El proceso de contratación de los servicios de consultoría, comprenderá la precalificación, cuando fuere necesario, la calificación de ofertas, la selección, la negociación y la celebración del contrato con la persona natural o jurídica que hubiere resultado seleccionada, en la forma establecida en esta Ley y su reglamento.

Art. 26.- Para la calificación de consultores, se pedirá la propuesta técnica y la propuesta económica en sobres separados. Se abrirán los sobres que contienen las propuestas técnicas, en base a cuyo análisis se definirá un orden de calificación. Se abrirán los sobres que contienen las propuestas económicas de los consultores calificados en los dos primeros lugares, cuando la diferencia en el puntaje final de la calificación no exceda del 5% entre ellas, con quienes se negociará en orden sucesivo el costo de los servicios y los términos del contrato. Si no se llegare a un acuerdo, las negociaciones cesarán por terminadas y comenzarán con el consultor calificado en el siguiente lugar, continuándose con el mismo procedimiento descrito en este inciso. En caso que la diferencia entre las dos primeras propuestas técnicas exceda del porcentaje indicado en el inciso anterior, sólo se abrirá el sobre que contiene la propuesta económica correspondiente al calificado en primer lugar. Las negociaciones tendrán carácter confidencial, y no se podrá reiniciar negociaciones con quienes no se llegó a un acuerdo.

Art. 27.- En la calificación y selección de ofertas económicas y técnicas de consultoría, se tendrán en cuenta principalmente, los requisitos básicos siguientes:

- a) Capacidad técnica y administrativa disponible;
- b) Antecedentes y experiencia en la realización de trabajos similares;
- c) Antecedentes y experiencia del personal que será asignado a la ejecución del contrato y, además, en el caso de compañías o asociaciones de éstas, la participación mínima del personal de planta;
- d) Plan de trabajo, metodología propuesta y conocimiento probado de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto materia de la consultoría;
- e) Capacidad económica adecuada y disponibilidad de los instrumentos y equipos necesarios para la realización de la consultoría; y,
- f) Cuando intervengan compañías nacionales y extranjeras asociadas, se tomarán en consideración, adicionalmente, los procedimientos y metodologías que ofrezca la consultoría extranjera para hacer efectiva una adecuada transferencia de tecnología, así como la mayor y mejor utilización de la capacidad técnica de profesionales ecuatorianos.

Art. 28.- Para la realización de concursos que tengan por objeto contratar servicios de consultoría, la dependencia, entidad u organismo respectivo conformará, en cada caso, una comisión técnica que tome a su cargo y responsabilidad el llevar adelante los procesos previstos para cada concurso, la que deberá actuar de conformidad con las bases aprobadas para el efecto. De ser necesario se podrá conformar una o más subcomisiones de apoyo a la comisión.

Art. 29.- Corresponde a la máxima autoridad de cada dependencia o entidad que convoque al concurso de consultoría, aprobar en armonía con esta Ley y su reglamento general, las bases, términos de referencia, presupuesto referencial y demás documentos del concurso. Son atribuciones de la comisión, precalificar y calificar a los consultores oferentes, negociar y adjudicar todo contrato de consultoría sujeto a concurso.

Art. 30.- Cuando por razones técnicas o imprevistos debidamente justificados, surja la necesidad de ampliar, modificar o complementar el contrato original, la respectiva dependencia, entidad u organismo, podrá celebrar con el consultor contratado los contratos complementarios que sean necesarios hasta conseguir el objetivo propuesto en el contrato principal, observando lo dispuesto en el Art. 16 de esta Ley.

**Capítulo VII  
DEL COMITE DE CONSULTORIA**

Art. 31.- Créase por la presente Ley, el Comité de Consultoría, como el organismo encargado de establecer las políticas para el desenvolvimiento, desarrollo y promoción de la consultoría nacional.

Art. 32.- El Comité de Consultoría estará conformado por los siguientes miembros:

- a) Un representante del Presidente de la República, quien lo presidirá;
- b) El Ministro de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, o su representante;
- c) El Secretario Nacional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, o su representante;
- d) El Gerente General del Banco del Estado, o su representante;
- e) El Secretario Nacional de Ciencia y Tecnología, o su representante; y,
- f) El presidente de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE, o su representante.

El Secretario del Comité de Consultoría será designado por el Comité de fuera de su seno, de una terna que presentará para el efecto el Presidente del mismo.

Art. 33.- Son funciones y atribuciones del Comité de Consultoría:

- a) Fijar las políticas y normas necesarias para el cumplimiento de la presente Ley y su reglamento;
- b) Conocer y resolver en la instancia administrativa los reclamos de carácter técnico y administrativo, relacionados con la aplicación y cumplimiento de la presente Ley y su reglamento; c) Aprobar la concesión de créditos con cargo al Fondo de Consultoría;
- d) Emitir informe previo para la celebración de convenios de cooperación o asistencia técnica por parte de organismos del sector público, siempre que la ejecución de la cooperación o asistencia técnica demande la contratación de servicios de consultoría;
- e) Dictar su propio reglamento interno y el de la Secretaría Técnica;

- f) Aprobar el presupuesto anual de la Secretaría Técnica del Comité; y,
- g) Las demás atribuciones y funciones que le señala la presente Ley y su reglamento.

### **Capítulo VIII DEL REGISTRO DE CONSULTORIA**

Art. 34.- Toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, para poder ejercer actividades de consultoría en el Ecuador, deberá inscribirse en el registro que con este fin tendrá a su cargo la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría.

Art. 35.- Será obligación de las dependencias u organismos del sector público, remitir a la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría, todo contrato de consultoría cuya cuantía sea superior a las establecidas en el literal a) del artículo 12.

### **Capítulo IX DEL FONDO DE CONSULTORIA**

Art. 36.- En el Comité de Consultoría crease el Fondo de Consultoría, para promover el desarrollo, ampliación y modernización de la consultoría nacional, especialmente en las áreas de capacitación del personal técnico dedicado al servicio de consultoría y a la promoción de las actividades de investigación al servicio de consultoría. Además podrá conceder préstamos a los consultores nacionales para las finalidades siguientes:

- a) Adquisición de equipos e implementos de trabajo destinados a los servicios de consultoría o de apoyo a la consultoría; y,
- b) Fomento a la exportación de servicios de consultoría. Los programas de capacitación y de promoción, así como los de préstamos, estarán sujetos a la aprobación del Comité de Consultoría.

Art. 37.- El Fondo de Consultoría estará constituido con los siguientes recursos:

- a) El aporte obligatorio del cinco por mil del valor de cada contrato de consultoría que suscriba el sector público, de las cuantías establecidas en los literales b) y c) del artículo 12 de esta Ley, cantidad que será automáticamente retenida por la institución contratante de cada pago que haga por cuenta del contrato y que la remitirá en el plazo máximo de treinta días a la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría. De este aporte, corresponderá el 20% a la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador;
- b) Los aportes del Estado o de otras dependencias, entidades u organismos del sector público, a cualquier título;
- c) Los créditos que obtuviere el Banco del Estado con aplicación a este Fondo de Consultoría; y,
- d) Los excedentes provenientes de las operaciones del mismo Fondo.

### **Capítulo X DISPOSICIONES GENERALES**

Art. 38.- Los consultores nacionales y extranjeros son legal y económicamente responsables de la validez científica y técnica de los estudios contratados y su aplicabilidad, dentro de los términos contractuales, las condiciones de información básica disponible y el conocimiento científico y tecnológico existente a la época de su elaboración. Esta responsabilidad prescribe en el plazo de los cinco años, contados a partir de la recepción definitiva de los estudios.

Art. 39.- Las personas naturales o jurídicas, incluidos sus representantes legales o socios, que hubieren intervenido en la elaboración de los estudios de un proyecto, quedan prohibidas de participar en la licitación o concurso para la ejecución del respectivo proyecto que le hubiese sido adjudicado y en la provisión de los correspondientes equipos o materiales.

Art. 40.- Los servidores públicos que hubieren intervenido en la elaboración de los documentos para un concurso de consultoría, o en el proceso de contratación respectivo, no podrán prestar sus servicios profesionales para la ejecución del contrato de consultoría o de apoyo a la consultoría, aun en el caso que hubiesen renunciado a sus funciones.

Art. 41.- La terminación anticipada, unilateral o por mutuo acuerdo, de los contratos de consultoría, así como las controversias relativas a su ejecución, se regirán por las normas aplicables a la contratación pública. En todo contrato de consultoría se establecerá el procedimiento de arbitraje para la solución de las controversias de carácter técnico derivadas de su elaboración.

Art. 42.- Para poder inscribirse en el Registro de Consultoría, las personas naturales o jurídicas correspondientes deberán, previamente, estar afiliadas a la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE.

### **Capítulo XI DEROGATORIAS Y REFORMAS**

Art. 43.- Derógase la Ley de Constitución, Funcionamiento y Asociación de Compañías Consultoras, publicada en el Registro Oficial 109, de 16 de junio de 1976; y los artículos 1, 2, 3 y 4 del Decreto Supremo 27 de 9 de enero de 1974, publicado en el Registro Oficial 474 del 17 de enero de 1974.

Art. 44.- Esta Ley, como especial, prevalecerá sobre las demás que se le opongan.

DISPOSICION FINAL: Esta Ley, sus reformas y derogatorias, están en vigencia desde las fechas de sus respectivas publicaciones en el Registro Oficial.

### **FUENTES DE LA PRESENTE EDICION DE LA LEY DE CONSULTORIA**

- 1.- Constitución Política de la República, 1998.

- 2.- Ley 1385, Registro Oficial No. 457 del 20 de diciembre de 1973.
- 3.- Ley 27, Registro Oficial No. 474 del 17 de enero de 1974.
- 4.- Codificación Ley de Consultoría, Funcionamiento y Asociación de Compañías Consultoras, Registro Oficial No. 109 del 16 de junio de 1976.
- 5.- Ley 15, Registro Oficial No. 136 del 24 de febrero de 1989.
- 6.- Fe de Erratas a la Ley de Consultoría, Registro Oficial No. 198 del 25 de mayo de 1989.
- 7.- Ley de Régimen Tributario Interno, Registro Oficial No. 341 del 22 de diciembre de 1989.
- 8.- Ley 90, Suplemento del Registro Oficial No. 493 del 3 de agosto de 1990.
- 9.- Ley 1601, Registro Oficial No. 413 del 5 abril de 1994.
- 10.- Ley 1602, Registro Oficial No. 413 del 5 de abril de 1994.
- 11.- Ley 1603, Registro Oficial No. 413 del 5 de abril de 1994.
- 12.- Ley 98-12, Suplemento del Registro Oficial No. 20 del 7 de septiembre de 1998.
- 13.- Ley 120, Registro Oficial No. 27 del 16 de septiembre de 1998.
- 14.- Ley 590-B, Registro Oficial No. 136 del 25 de febrero de 1999.
- 15.- Ley 683, Registro Oficial No. 149 del 16 de marzo de 1999.
- 16.- Ley 103, Registro Oficial No. 23 del 23 de febrero del 2000.
- 17.- Ley 2000-4, Suplemento del Registro Oficial No. 34 del 13 de marzo del 2000.
- 18.- Ley de Seguridad Social, Registro Oficial No. 465 del 30 de noviembre del 2001.
- 19.- Reglamento a la Ley de Consultoría, Suplemento Registro Oficial No. 557 del 17 de abril del 2002.
- 20.- Ley 1372, Registro Oficial No. 278 del 20 de febrero del 2004.

**ANEXO 2. LISTA DE EMPRESAS CONSULTORAS DEL GUAYAS**

| EMPRESAS DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS DENTRO DE LA CLASIFICACIÓN CIU M7490.2 |               |   |
|--|---------------|---|
| No.  | RUC           | NOMBRE  |
| 1  | 0992656026001 | TROPICACAO S.A.   |
| 2  | 0992797754001 | CRIZOLITO S.A.  |
| 3  | 0992798408001 | SEGURIDAD INFORMATICA "SEGURINFOR C.A."                             |
| 4  | 0992153229001 | INGENIERIA CAURA S.A.   |
| 5  | 0992732326001 | SOLUCIONES SEGURAS S.A. SOLUESA                                     |
| 6  | 0992328029001 | SLEM S.A.   |
| 7  |               | SUCCESSVIP COMPAÑIA ANÓNIMA   |
| 8  | 0992874015001 | CENTRO DE CAPACITACIÓN DESARROLLO PROFESIONAL CECADEP S.A.          |
| 9  | 0992348771001 | DIPARTNERS S.A.   |
| 10   | 0992894768001 | PROYECTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO AMBIENTAL-PRIDA S.A.        |
| 11   | 0992433965001 | GEOAMBIENTAL S.A.   |
| 12   | 0992446544001 | GLOBALVENTAS S.A.   |
| 13   | 0992468912001 | SECURITON ECUADOR S.A.  |
| 14   | 0992820497001 | QZ UMA ILLIARIY S.A. QUMAILIARIY                                    |
| 15   | 0992922974001 | BITS&SEGURIDAD CIA.LTDA.  |
| 16   | 0992924322001 | INNOVACIONES TECNOLÓGICAS Y AMBIENTALES INAT S.A.                   |
| 17   | 0992715200001 | CONSULBELKO S.A.  |
| 18   |               | MAGNETIKPLANET S.A.   |
| 19   | 0992727470001 | NOVAGREE CIA. LTDA.   |
| 20   | 0992850930001 | SERVICIOS Y ASESORIA OPEN HOUSE S.A. SAOHS                          |
| 21   | 0992290846001 | A SESINTERNATIONAL S.A.   |
| 22   | 0992906626001 | INTERNATIONALCONSULTING S.A.  |
| 23   | 0992866934001 | PRODSSAOC S. A.   |
| 24   | 0992758023001 | LEIGHFISHER INC   |
| 25   | 0992875666001 | INVERSIONES FELGO S.A. INVERFELGO                                   |
| 26   | 0992102284001 | SERVICIOS TECNICOS DE GAS SERTECGAS CIA. LTDA.                      |
| 27   | 0992842113001 | CAPACITACIÓN, SALUD Y DESARROLLO CASA DE C.A.                       |
| 28   | 0992839546001 | AINIUV S. A.  |
| 29   | 0991374663001 | DINATRADING S.A.  |
| 30   | 0992733888001 | ROUSETGJ DE CAUTIVO S.A.  |
| 31   | 0992874546001 | CHRISHILT S. A.   |
| 32   | 0992746025001 | BIOSOLAR C. LTDA  |
| 33   |               | ADMINISTRADORA & LOGISTICA ADMINLOG S.A.                            |
| 34   | 0992320222001 | GESTION PREVENTIVA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL GEPRESESA S.A.  |
| 35   | 0992884045001 | FRUTAS & FRUTAS CONTROL DE CALIDAD CONCAFRUITS S.A.                 |
| 36   | 0990162700001 | T.P.D. INMOBILIARIA S.A.  |
| 37   | 0992668989001 | STUDIO VERDE SVERSA S.A.  |
| 38   | 0992512644001 | AMACHAY NATURA S.A.   |
| 39   | 0991313168001 | EFICIENCIA ENERGETICA Y AMBIENTAL EFFICACITAS CONSULTORA CIA. LTDA. |
| 40   | 0992803517001 | MSIG CONSULTORES S.A.   |
| 41   | 0992149396001 | CONSULSEGU CIA. LTDA.   |
| 42   | 0992901888001 | AGRICOLA EDISA ECUADOR EDIAGRI S.A.                                 |
| 43   | 0992843179001 | MANRESACORP S.A.  |
| 44   | 0992847646001 | ASZENDER S.A.   |
| 45   | 0992849908001 | FQA SURVEY S.A.   |
| 46   | 0992902450001 | RIOLVE CIA.LTDA.  |
| 47   | 0992867779001 | EXPERTECNI S. A.  |
| 48   | 0992319704001 | CONSULTORA ECOSISTEMA TROPICAL "CON-ECO-TROP" CIA. LTDA.            |
| 49   | 0992379650001 | SOLUCIONES AMBIENTALES TOTALES SAMBITO S.A.                         |
| 50   | 0992462809001 | CONSULSUA C.LTDA.CONSULTORIA SUAREZ                                 |

|     |               |  |
|-----|---------------|--|
| 51  | 0992568089001 | ECUA BIODIESEL & CARBON S.A. BIOCARBON   |
| 52  | 0992856572001 | PIENSE EN GRANDE S.A. PIENGRAND  |
| 53  | 0992618590001 | INFOREAL S. A.   |
| 54  |               | BUSTAMANTE & ROGGIERO CONSULTORES ASOCIADOS ABBURO C.A.                                |
| 55  | 0992913495001 | VIVERO FORESTAL VIVEFORES S.A.   |
| 56  | 0992925450001 | CAPACITACIÓN TÉCNICA Y SEGURIDAD INDUSTRIAL WILMER RAMÍREZ MEREJILDO CATECSSI C.LTDA.  |
| 57  | 0992830492001 | SUBTERRA S.A.  |
| 58  |               | CORPERUCSA S.A.  |
| 59  | 0992267631001 | GABRIEL GOMEZ SANCHEZ S.A. GABGOSEC  |
| 60  | 0992921625001 | SERVICIOS METROLOGICOS ECUATORIANOS SERMETREC S.A.                                     |
| 61  | 0992775483001 | CAPDESARROLLO S.A.   |
| 62  | 0992466391001 | AIT REPRESENTACIONES ITUBRINK S.A.   |
| 63  | 0992793414001 | CENDESCAP S.A.   |
| 64  | 0991520554001 | ESAMSA DEL ECUADOR S.A.  |
| 65  |               | VIALSEGU S.A.  |
| 66  | 0992663227001 | MOISAM S.A.  |
| 67  | 0992891165001 | ASESORIA Y CAPACITACIONES ASCA-HOFFMANN CIA.LTDA.                                      |
| 68  | 0992891165001 | ASESORIA Y CAPACITACIONES ASCA-HOFFMANN CIA.LTDA.                                      |
| 69  | 0992843047001 | SADOCPOLI S. A.  |
| 70  | 0992656522001 | JAFTEAM CONSULTORING AND SOLUTIONS S. A.   |
| 71  |               | GLOBAL MIND CONSULTORES Y ASESORES S.A. ASEGLOBAL                                      |
| 72  |               | SAN MARTIN & ASOCIADOS CONSULTORES (JSM) S.A.  |
| 73  | 0992861924001 | TRIPORDER S. A.  |
| 74  | 0992768452001 | RIZZO & ASOCIADOS CONSULTING CONSULRIZZO S.A.  |
| 75  | 0992893478001 | CONSULTORA PALACIOS & ASOCIADOS CONSULTOPALSA S.A.                                     |
| 76  | 0992433973001 | GREENVOLUTION S.A.   |
| 77  | 0992678836001 | INMOFPROGRESS S.A.   |
| 78  | 0992821418001 | NAUCHERSA S.A.   |
| 79  | 0992912812001 | DAVID SANCHEZ AGUAS CONSULTORA ATILAXCORP S.A.   |
| 80  | 0992102608001 | ITSEMAP S.A.   |
| 81  | 0992828617001 | OCEANIDELTA S.A.   |
| 82  | 0990728054001 | AGRISERVICA  |
| 83  | 0992728957001 | ELITE GREEN COMPLIANCE - ECUADOR S.A. EGCE   |
| 84  | 0992284943001 | INDUAMBIENTE CIA. LTDA.  |
| 85  | 0992847484001 | CONSULTORES INTEGRALES ASOCIADOS CONSINTAS CIA. LTDA.                                  |
| 86  |               | CREATIGOLD S.A.  |
| 87  |               | HURTADO & HURTADO ASOCIADOS AMDESO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE CIA.LTDA.          |
| 88  | 0992491116001 | HEMASOLAN S. A.  |
| 89  | 0992716800001 | FINANZO CONSULTORES CONSULFINANZO CIA.LTDA.  |
| 90  | 0992815965001 | LESSAREG S.A.  |
| 91  | 0992152192001 | MILAND S.A.  |
| 92  | 0992897457001 | "JOSHUA" "CONSULTORIA EN EL CAMPO DE LA INGENIERIA" " ORIENTACION EN INGENIERIAS" S.A. |
| 93  | 0992932066001 | ECOLOGY AND ENVIRONMENT RECYCLING RECONIMENT S.A.                                      |
| 94  |               | ECO-AUDIT COMPAÑIA ANONIMA   |
| 95  | 0992746033001 | CHAIN SERVICES TI CIA. LTDA. CSTI  |
| 96  | 0992930098001 | INTERNATIONAL CONSULTING CORP. FOR FAMILY BUSINESS FAMBUSINESS S.A.                    |
| 97  | 0992774363001 | CONSULTING & TRAINING TEAM S.A. CONSULTEAMSA   |
| 98  | 0992506253001 | CENTERCEL S.A.   |
| 99  | 0992506938001 | OBANGAR S.A. ( OBANDO - GARCIA )   |
| 100 | 0992437251001 | ECUAVERAZ CIA LTDA   |

|     |               |   |
|-----|---------------|---|
| 101 | 0992618221001 | FUMIGACORP S.A.   |
| 102 | 0992808373001 | VERIFICACION Y CONTROL DE INSTALACIONES HIDROCARBURIFERAS E INDUSTRIALES VERICONTROL CIA. LTDA. |
| 103 | 0992819073001 | SIPSOSIA S.A.   |
| 104 | 0992878231001 | CONSULTORA B & M CONSULTORES BMCONS S.A.  |
| 105 | 0992829532001 | SOLUTIONS FOR AGRICULTURE S4AGRICULTURE S.A.  |
| 106 | 0992908602001 | TECNOLOGIAS ISONORTE INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES TIIC C.A.                                      |
| 107 | 0992875526001 | LANDCO CONSTRUCTORS S.A.  |
| 108 |               | ALEAMASA S.A.   |
| 109 | 0992355255001 | BACAMUL S.A.  |
| 110 |               | VASCELLO S.A.   |
| 111 | 0992556447001 | COASTMAN ECUADOR CONSULTORA CIA. LTDA.  |
| 112 | 0992638230001 | TIERRA VIVA - SOLUCIONES AGRO AMBIENTALES S.A. TIV/VASA   |
| 113 | 0992731613001 | VICMON SERVICIOS PROFESIONALES Y A SOCIADOS CIA. LTDA.  |
| 114 | 0992752718001 | ECOHUELLAS C. LTDA.   |
| 115 | 0992832886001 | NATURALEZA SOSTENIBLE NATURESOST S.A.   |
| 116 | 0992143304001 | ALFA OMEGA CONSULTORES & ASOCIADOS C. LTDA. ALFAOMEGA   |
| 117 | 0992812222001 | MERGESOLINT SOLUTIONS INTEGRAL CIA. LTDA.   |
| 118 | 0992902671001 | CONSULTORA AMBIENTAL HUELLAVERDE S.A.   |
| 119 |               | SUADEO COMPAÑIA ANÓNIMA   |
| 120 |               | SIASYS CIA.LTDA.  |
| 121 | 0992914696001 | ASESORA DIGO SIASEDIGOSI S.A.   |
| 122 | 0992753110001 | BIORECURSOS S.A.  |
| 123 | 0991467416001 | BARMIR S.A.   |
| 124 | 0992489332001 | WAYCORP S.A.  |
| 125 | 0992683449001 | RASTREO TOTAL (RASTOTAL) S.A.   |
| 126 | 0992725044001 | NEWELMNT S.A.   |
| 127 | 0992807539001 | BIOASESORIA CIA. LTDA.  |
| 128 | 0992824840001 | CAFTINASA S.A.  |
| 129 |               | ACFORSEG ACADEMIA DE FORMACIÓN EN SEGURIDAD CIA.LTDA.   |
| 130 | 0992375787001 | GEOSERVICIOS S.A.   |
| 131 |               | COSOCONTROL S.A.  |
| 132 | 0992666420001 | EMUNAH S.A.   |
| 133 | 0992673869001 | ASOLBA ENGINYERIA & ARQUITECTURA S.A.   |
| 134 | 0992674466001 | VOLKANIX S.A.   |
| 135 | 0991292705001 | PSI PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES C. LTDA.   |
| 136 |               | SERBURISMA SERVICIO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE S. A.                              |
| 137 | 0992695226001 | SERVICIOS AMBIENTALES S.A. BIOSERVICE   |
| 138 | 0992227079001 | AVSA REPRESENTACIONES Y PROYECTOS S.A.  |
| 139 | 0992403853001 | COTRASCON, COMERCIALIZACION, TRANSFORMACION Y CONSTRUCCIONES S.A.                               |
| 140 | 0992616571001 | CONSULEDU CIA. LTDA.  |
| 141 | 0992827645001 | ADUJINTA S.A.   |
| 142 | 0992587776001 | ELITE CONSULTOR C. LTDA. ELICONSUL  |
| 143 | 0992802294001 | RISK PROTECTION RISKPRO S.A.  |
| 144 | 0992809825001 | ASESORES EN INGENIERIA Y AMBIENTE S.A. ASINGESA   |
| 145 | 0992813679001 | GT CONSULTANTS S.A.   |
| 146 | 0992823194001 | ATIKUX S.A.   |
| 147 | 0992743492001 | INTEGRA INGENIERIA S.A. INGENIESA   |
| 148 |               | CISSMA CONSULTORA INTEGRAL DE SEGURIDAD SALUD Y MEDIO AMBIENTE S.A.                             |
| 149 |               | DITRAPAR S.A.   |
| 150 | 0992315857001 | BENINGANS S.A.  |

## Consultora Agrícola Sustentable

|     |               |  |
|-----|---------------|--|
| 151 | 0992871210001 | CONSULTORIA TRIBUTARIA, CONTABLE & ADUANERA S. A. TRIADCONSA         |
| 152 | 0992394714001 | NOTURFLEX S.A.   |
| 153 | 0992533331001 | ECOEficiencia, COMPañIA DE CONSULTORIA AMBIENTAL C. LTDA.            |
| 154 | 0992701935001 | CIDMAE S.A.  |
| 155 | 0992779241001 | YACIMIENTOS & AMBIENTE S.A. YACIAMBIENTE                             |
| 156 |               | CONSULTORA AMBIENTAL MADRE NATURALEZA CONAMATURA CIA. LTDA.          |
| 157 | 0992592532001 | IMPOR / EXPOR GIOCWELL S.A.  |
| 158 | 0992153393001 | AFREISA S.A.   |
| 159 | 0992889233001 | SAPIENS S.A.   |
| 160 |               | SERVICIOS GENERALES HARRY & YESSSENIA S.A. S.G.H.Y.                  |
| 161 | 0991346066001 | AAA ECUADOR AGACASE S.A.   |
| 162 | 0992857285001 | CARCASPOLI S. A.   |
| 163 |               | TIOSAMCORP S.A.  |
| 164 | 0992760699001 | CONSULINVEST S.A.  |
| 165 | 0992340762001 | ALTO DESEMPEÑO CIA. LTDA. (ALDE)                                     |
| 166 | 0992349328001 | GEOAMBIENTE CIA.LTDA.  |
| 167 | 0992879017001 | ASESORCONT S.A.  |
| 168 | 0992533676001 | CONSULTORA DEL MILENIO CONSULMIL CIA. LTDA.                          |
| 169 | 0992560932001 | BEDIENUNGEN S.A.   |
| 170 | 0992815019001 | GESTION INTEGRAL Y CONSULTORES S.A. GEINTECONSU                      |
| 171 | 0992588365001 | LABORATORIOS SANITARIOS Y AMBIENTALES LIDERLAB CIA. LTDA.            |
| 172 | 0992781416001 | ASOCIACION DEL SUR   |
| 173 | 0992883626001 | GESTION DE TALENTO HUMANO PERSONU S.A.                               |
| 174 | 0992922885001 | TEHNOFRUKT S.A.  |
| 175 | 0992869526001 | SESAMB CONSULTORIA S.A.  |
| 176 | 0992320265001 | ASESORES AMBIENTALES LATINOAMERICANOS ASAMBLA CIA. LTDA.             |
| 177 | 0992872292001 | CONSULTORIA EN PLANIFICACION URBANA Y REGIONAL CITYURB CIA.LTDA.     |
| 178 | 1791927354001 | JVP CONSULTORES S.A.   |
| 179 | 0991280731001 | CONSULTORIA SANITARIA Y AMBIENTAL CONSULAMBIENTE CIA. LTDA.          |
| 180 | 0992687150001 | CO2MPENSA S.A.   |
| 181 | 0992523573001 | SUNSETCORP S.A.  |
| 182 | 0992744936001 | NEGOTACTICA S.A.   |
| 183 | 1792373069001 | SOCIEDAD INTERAMERICANA DE AGUAS Y SERVICIOS S.A. SIGLA INASSA       |
| 184 | 0992901209001 | SERVICIO TECNICO MARITIMO E INDUSTRIAL JOSE DELGADO SERMATIDEL S.A.  |
| 185 | 0992813334001 | AMBICREATIVO CIA. LTDA.  |
| 186 | 0992916087001 | RESPUESTA INTEGRAL EN SEGURIDAD COMRESINSE S.A.                      |
| 187 | 0992829222001 | CSSO CORPORACION ESPECIALIZADA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL S.A. |
| 188 | 0992923598001 | CENTRO DE CAPACITACION SEGURIDAD EN ACCION CECAPESEA S.A.            |
| 189 | 0990725225001 | RAVAGO DE ECUADOR C.A.   |
| 190 | 0992726679001 | EKOFORTIS CIA. LTDA.   |
| 191 | 0992898283001 | ASESORIA Y GESTIONES ESTRATEGICAS "MAXSILPAT" S.A.                   |
| 192 | 0992877685001 | AGRO-FORESTRY CONSULTORES CIA.LTDA.                                  |
| 193 |               | VAFSA CONSULTORES S.A.   |
| 194 | 0992777184001 | IPROINSER S.A. INGENIERIA DE PROYECTOS INDUSTRIALES Y SERVICIOS      |
| 195 | 0992380233001 | ERTURI S.A.  |
| 196 | 0992459913001 | NOVEMPACK S.A.   |
| 197 | 0991002685001 | NUQUES Y LUQUE INGENIEROS CONSULTORES C.LTDA.                        |
| 198 | 0992558571001 | CONSULTORA VISUPROY CIA. LTDA.                                       |
| 199 | 0992270969001 | TARVISA S.A.   |
| 200 | 0992791624001 | SEGPROVIS S.A. SEGURIDAD PRODUCTIVA VISUAL                           |

|     |               |  |
|-----|---------------|--|
| 201 |               | FACTOR AMBIENTAL FACAM S.A.  |
| 202 | 0992895659001 | COMERCIO Y SERVICIOS ESG DILEC DEL ECUADOR ESGDILECU S.A.  |
| 203 | 0992260378001 | CONSULTORA AMBIENTAL ECOSAMBITO C. LTDA.   |
| 204 | 0992872551001 | GESTIÓN DE RIESGOS DE SEGURIDAD Y MEDIOAMBIENTE S.A. SEMARIESGOS                                     |
| 205 | 0992354968001 | ADORINI S.A.   |
| 206 | 0992359293001 | SPRITCORP S.A.   |
| 207 | 0992397276001 | G&S CONSULTORES CIA. LTDA.   |
| 208 | 0992447176001 | SUNCOMPANY S.A.  |
| 209 | 0992560665001 | IPSOMARY S.A.  |
| 210 | 0992887818001 | TRIBUDATA SOCIEDAD ANÓNIMA   |
| 211 | 0992893923001 | CONSULTORA AMBIENTAL SANA AMBIENTE CASANAMBIENTE S.A.  |
| 212 | 0992839198001 | EM BIOTEC ECUADOR S.A. EMBOIECSA   |
| 213 |               | CONSTISA S.A.  |
| 214 | 0992303468001 | TERCERIZADORA DE CARTERA ECUATORIANA S.A. (TERCEC)   |
| 215 |               | NATURAL AGRO NATAGROSA S.A.  |
| 216 | 0992395648001 | TECHNIGOLD S.A.  |
| 217 | 0992699345001 | AWARENESTRADE S.A.   |
| 218 | 0992772018001 | ESTRATEGIA CONSULTORES Y SERVICIOS S.A. CONESTRATEG  |
| 219 | 0992850523001 | MAIZAEXPORT S.A. INTERNATIONAL BUSINESS  |
| 220 | 0992124520001 | LLOYD'S REGISTER OF SHIPPING S.A.  |
| 221 | 0992815035001 | ACROMUTE S.A.  |
| 222 | 0992835567001 | COMPañIA DE SALUD OCUPACIONAL SGASAFETY S.A  |
| 223 | 0991383328001 | INMOGATTO S.A.   |
| 224 | 0992856475001 | VELIKORSA S.A.   |
| 225 | 0992915625001 | TROPICALSER ASISTENCIA TÉCNICA C.A.  |
| 226 | 0992336056001 | ECUADORIANINVEST S.A.  |
| 227 |               | QUIMPACSAFETY S.A.   |
| 228 | 0992413824001 | ECOSOLUTIONS S.A.  |
| 229 | 0992435798001 | AGROTOSOL S.A.   |
| 230 | 0992452676001 | AGROQUALITY S. A.  |
| 231 | 0992456116001 | EKOPRAXIS CIA. LTDA.   |
| 232 | 0990686955001 | LOSADA A BARCA Y TERAN CONSULTORES C.LTDA  |
| 233 |               | CONSULTORA AMBIENTAL COSTAMBIENTE C.LTDA.  |
| 234 |               | PRERIESGO CIA. LTDA.   |
| 235 | 0990283982001 | ORGANIZACION Y DESARROLLO DE EMPRESAS ORDESA CIA LTDA  |
| 236 |               | CONSIGALEC S.A. CONSULTORES  |
| 237 | 0992899778001 | CONSULTORIA AMBIENTAL JORGE SUAREZ GONZALEZ MAMBIENEC SOCIEDAD ANÓNIMA                               |
| 238 | 0992234539001 | HARBOKIN S.A.  |
| 239 | 0992768967001 | EXODMUNDY S.A.   |
| 240 | 0992885580001 | PERTENINKO S.A.  |
| 241 | 0992497777001 | CONSULTORA TURIDEE CIA. LTDA.  |
| 242 |               | ENFASE CONSULTORIA EM MEDIO AMBIENTE LTDA - EPP  |
| 243 | 0991371583001 | CONSULTORA KURI & ASOCIADOS C. LTDA.   |
| 244 | 0992535962001 | ASISTENCIA TECNICA Y SERVICIOS AGRICOLAS S.A. (T.S.A.)   |
| 245 | 0991520066001 | CONSULTORES Y ASESORES, CONSULAS C. LTDA.  |
| 246 | 0992623373001 | GOLSGRUTEL S.A.  |
| 247 | 0992246022001 | DESARROLLO ORGANIZACIONAL SEGURIDAD INTEGRAL "DEORSEIN" C. LTDA.L                                    |
| 248 | 0992726792001 | ARQUITECTURA Y DISEÑOS S.A. TRESMILCONSUL  |
| 249 | 0992729791001 | BUSINESS ADVISOR NETWORK BUADNET S.A.  |
| 250 | 0992856181001 | CENTRO CONSULTORIA, ASESORAMIENTO Y CAPACITACION DE SEGURIDAD CIUDADANA Y PRIVADA CIA. LTDA. CENDCAP |

|     |               |  |
|-----|---------------|--|
| 251 | 0992864753001 | SESOCORPSA S.A.                                      |
| 252 | 0992879815001 | ARCIVINPRO S.A.                                      |
| 253 | 0992776447001 | CODEROT CONSULT S.A.                                 |
| 254 | 0992422939001 | EQUILIBRATUM S.A.                                    |
| 255 | 0992693819001 | VIDA, AMBIENTE LIMPIO Y ESTUDIOS CIA. LTDA. CLEANEST |
| 256 | 0992782625001 | SAMBIDENT S.A.                                       |
| 257 | 0992623543001 | SOAGREC S.A.   |
| 258 | 0992904127001 | MURZI TORRES SERVICIOS INDUSTRIALES ESH-EXPO S.A.    |
| 259 | 0992910488001 | PSICONCIENCIA S.A.                                   |
| 260 | 0991306846001 | LOGIK S.A.   |
| 261 | 0992234504001 | TECNOAMBIENTE, TECNOLOGIA AMBIENTAL S.A.             |
| 262 | 0992866128001 | ARTIZOR S. A.  |
| 263 | 0992910259001 | PUBLICIDAD & DISEÑOS PUBLIDISEÑO S.A.                |
| 264 |               | EFIPRAMB S. A.                                       |
| 265 |               | ARHAMO S.A. CONSULTORES AMBIENTALES                  |
| 266 | 0992864796001 | GESTION AMBIENTAL INTEGRAL S. A. GESTAMI             |
| 267 | 0992877057001 | ASESORES VC CONSULTING VC-CON S.A.                   |
| 268 | 0991471723001 | LAB-LINK S.A.  |
| 269 | 0992794739001 | PRODEVICESA S.A.                                     |
| 270 | 0992786752001 | WORLD TAX ACCOUTING CIA. LTDA. WORTAXCONT            |
| 271 | 0992592923001 | CONSULCAP S.A.                                       |
| 272 | 0992788119001 | LA HERMOSA INC S.A.                                  |
| 273 | 0992624426001 | CONSULTORA AGRO FORESTAL LUMILU S.A.                 |
| 274 | 0992141301001 | J&JH INTERNATIONAL CONSULTING C. LTDA.               |
| 275 |               | CAPSOLUTION DNK S.A.                                 |
| 276 | 0992899786001 | CLUSTER DE CONSULTORES ECUADOR ON RAILS RUBYEC S.A.  |
| 277 | 0992821299001 | BIOS GESTION AMBIENTAL BIOGESTAMB S.A.               |
| 278 | 0992894997001 | CONSULTORA ARGOPOLIS S.A.                            |
| 279 | 0992456876001 | CONSULTORA CONSULCAMB CIA. LTDA.                     |
| 280 | 0992502991001 | MARAGA S. A.   |

## ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA

| Consultora Sustentable   Encuesta  |   |   |                        |  |             |  |               |
|--|---|---|------------------------|--|-------------|--|---------------|
| <p><b>Saludos cordiales:</b><br/>Somos estudiantes de la novena promoción de la maestría en Gestión de Proyectos de la ESPAE Graduate School of Management, de Guayaquil. Al momento, nos encontramos realizando una encuesta para conocer la importancia que tiene la sustentabilidad -un enfoque de negocios que busca cuidar el ambiente para las próximas generaciones- en las empresas agrícolas de la provincia del Guayas. Su opinión es muy importante y útil para generar proyectos para el desarrollo del sector agrícola; por eso, le pedimos por favor 10 minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas. Es importante resaltar que la información recabada no será vendida ni utilizada para un fin distinto al mencionado.<br/>De antemano, le agradecemos su ayuda y atención.</p> <p><b>Instrucciones para el llenado de la encuesta:</b><br/>Marque la opción deseada con una X en los casilleros correspondientes. No es posible elegir más de una opción. Al final del cuestionario, escriba la fecha en la que realizó la encuesta usando el formato DD/MM/AAAA. No es necesario que escriba su nombre o firme. El casillero "No." es para uso interno.</p> |   |   |                        |  |             |  |               |
| <b>Sección A: Perfil de la Organización</b>  |   |   |                        |  |             |  |               |
| 1  | <b>¿Cuál es su rol dentro de la empresa agrícola?</b>   |   |                        |  |             |  |               |
|  | Propietario   |   |                        |  |             |  |               |
|  | Administrador   |   |                        |  |             |  |               |
|  | Técnico de campo  |   |                        |  |             |  |               |
|  | Ninguna de las opciones anteriores  |   |                        |  |             |  |               |
| <i>Si su respuesta a la pregunta 1 es "Ninguna de las opciones anteriores", por favor finalice la encuesta. Gracias por su colaboración.</i>   |   |   |                        |  |             |  |               |
| 2  | <b>¿En qué cantón de la provincia del Guayas se encuentra su empresa?</b>   |   |                        |  |             |  |               |
|  | Alfredo Baquerizo Moreno  |   | El Triunfo             |  | Naranjal    |  | Samborondón   |
|  | Balao   |   | Gral. Antonio Elizalde |  | Naranjito   |  | Santa Lucía   |
|  | Balzar  |   | Guayaquil              |  | Nobol       |  | Simón Bolívar |
|  | Colimes   |   | Isidro Ayora           |  | Palestina   |  | Yaguachi      |
|  | Daule   |   | Lomas de Sargentillo   |  | Pedro Carbo |  |               |
|  | Durán   |   | Marcelino Maridueña    |  | Playas      |  |               |
|  | El Empalme  |   | Milagro                |  | Salitre     |  |               |
|  | 3   | <b>¿En qué sector productivo agrícola participa su empresa?</b> |                        |  |             |  |               |
| Cultivos de ciclo corto (Ej. maíz, arroz)  |   |   |                        |  |             |  |               |
| Cultivos de ciclo perenne (Ej. cacao, palma africana)  |   |   |                        |  |             |  |               |
| Pastizales para alquiler   |   |   |                        |  |             |  |               |
| Forestal/silvicultura  |   |   |                        |  |             |  |               |
| 4  | <b>¿Cuál es el rango de hectáreas que tiene su propiedad agrícola?</b>  |   |                        |  |             |  |               |
|  | Menos de 10 hectáreas   |   |                        |  |             |  |               |
|  | Entre 11 y 100 hectáreas  |   |                        |  |             |  |               |
|  | Entre 101 y 500 hectáreas   |   |                        |  |             |  |               |
|  | Entre 501 y 1000 hectáreas  |   |                        |  |             |  |               |
| Más de 1000 hectáreas  |   |   |                        |  |             |  |               |
| 5  | <b>¿Cuánto tiempo tiene su empresa en funcionamiento productivo?</b>  |   |                        |  |             |  |               |
|  | Menos de 1 año  |   |                        |  |             |  |               |
|  | De 1 a 5 años   |   |                        |  |             |  |               |
|  | De 6 a 10 años  |   |                        |  |             |  |               |
|  | De 11 a 15 años   |   |                        |  |             |  |               |
|  | De 16 a 20 años   |   |                        |  |             |  |               |
| Más de 20 años   |   |   |                        |  |             |  |               |
| 6  | <b>¿Cuántos empleados con relación laboral estable tiene su empresa (gerentes, administradores, responsables de sanidad y/o calidad, contadores, técnicos de campo, entre otros)?</b> |   |                        |  |             |  |               |
|  | De 1 a 9 empleados  |   |                        |  |             |  |               |
|  | De 10 a 49 empleados  |   |                        |  |             |  |               |
|  | De 50 a 249 empleados   |   |                        |  |             |  |               |
|  | De 250 a 499 empleados  |   |                        |  |             |  |               |
| De 500 o más empleados   |   |   |                        |  |             |  |               |

|   |   |       |
|---|---|-------|
| 7   | <b>¿Cuántos jornaleros aproximadamente requiere su actividad agrícola?</b>  |       |
|   | El jornalero u obrero agrícola es empleado por el número de días que es requerido para actividades de pre y poscosecha (retiro de malezas, siembra, fertilización, poda, cosecha, embarque, entre otras.) |       |
|   | De 1 a 9 jornaleros   |       |
|   | De 10 a 49 jornaleros   |       |
|   | De 50 a 249 jornaleros  |       |
| 8   | <b>Su empresa está formalizada como:</b>  |       |
|   | Persona natural   |       |
|   | Persona jurídica  |       |
| 9   | <b>¿Cuánto facturó aproximadamente en el año 2014 su empresa?</b>   |       |
|   | Menos de US\$100.000  |       |
|   | De US\$100.000 a US\$399.999  |       |
|   | De US\$400.000 a US\$699.999  |       |
|   | De US\$700.000 a US\$999.999  |       |
| US\$1'000.000 o más   |   |       |
| <b>Sección B: Servicio de Consultoría</b>                               |   |       |
| 10  | <b>¿Conoce usted en qué consiste la consultoría agrícola?</b>   |       |
|   | Sí  |       |
|   | No  |       |
| 11  | <b>¿Ha utilizado alguna vez los servicios de consultoría agrícola?</b>  |       |
|   | Sí  |       |
|   | No  |       |
| <i>Sí su respuesta a la pregunta 12 es "No", pase a la pregunta 14.</i> |   |       |
| 12  | <b>¿Qué servicios de consultoría agrícola ha utilizado?</b>   |       |
|   | Análisis económico  |       |
|   | Análisis de factibilidad  |       |
|   | Estudios de mercado   |       |
|   | Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio   |       |
|   | Análisis de aprovechamiento de beneficios tributarios y productivos para proyectos sustentables (Ej. EcoCredit, del Banco   |       |
|   | Mapeo de alianzas e interesados en sustentabilidad  |       |
|   | Diseño de procesos productivos y cadena de suministro sustentable   |       |
|   | Formación de asociaciones, cooperativas y/o alianzas para transporte, laboratorios, almacenamiento, empaquetamiento, compartir marcas y comercializar   |       |
|   | Análisis financiero   |       |
|   | Análisis de riesgos   |       |
|   | Formulación, evaluación y gestión de proyectos  |       |
| 13  | <b>¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de consultoría agrícola?</b>   |       |
|   | Una vez al mes  |       |
|   | Una vez al trimestre  |       |
|   | Una vez al semestre   |       |
|   | Una vez al año  |       |
| 14  | <b>¿Qué servicios de consultoría agrícola cree usted que utilizaría en el futuro?</b>   |       |
|   | Análisis económico  |       |
|   | Análisis de factibilidad  |       |
|   | Estudios de mercado   |       |
|   | Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio   |       |
|   | Análisis de aprovechamiento de beneficios tributarios y productivos para proyectos sustentables (Ej. EcoCredit, del Banco   |       |
|   | Mapeo de alianzas e interesados en sustentabilidad  |       |
|   | Diseño de procesos productivos y cadena de suministro sustentable   |       |
|   | Formación de asociaciones, cooperativas y/o alianzas para transporte, laboratorios, almacenamiento, empaquetamiento, compartir marcas y comercializar   |       |
|   | Análisis financiero   |       |
|   | Análisis de riesgos   |       |
|   | Formulación, evaluación y gestión de proyectos  |       |
| ESPA  | 233   | ESPOL |
| Plan de implementación del proyecto                                     |   |       |
| Gestión de cambios en la empresa  |   |       |
| Diseño de propuestas de política agrícola                               |   |       |

|  |   |  |
|--|---|--|
| 15   | <b>En general, ¿cuánto dinero usted invertiría por el servicio de consultoría agrícola requerido?</b>                                 |  |
|  | Entre US\$2.500 y US\$7.499   |  |
|  | Entre US\$7.500 y US\$14.999  |  |
|  | Entre US\$15.000 y US\$22.499   |  |
|  | Entre US\$22.500 y US\$29.999   |  |
|  | Entre US\$30.000 y US\$37.499   |  |
|  | Más de US\$37.499   |  |
| 16   | <b>¿Cuánto tiempo considera usted aceptable para que le sea entregado el producto final de una consultoría agrícola?</b>              |  |
|  | Menos de 3 meses  |  |
|  | 3 meses   |  |
|  | 4 meses   |  |
|  | 5 meses   |  |
|  | 6 meses   |  |
|  | Más de 6 meses  |  |
| 17   | <b>¿Cuáles son los términos de pago que usted considera ideal para el servicio de consultoría?</b>                                    |  |
|  | Desembolso del 50% del precio total al inicio de la consultoría y 50% al finalizar  |  |
|  | 25% al inicio y 75% al finalizar  |  |
|  | 25% al inicio, 25% a la mitad y 50% al finalizar  |  |
|  | 25% al inicio, 25% al primer tercio, 25% al segundo tercio y 25% al finalizar   |  |
| 18   | <b>¿Con qué frecuencia cree usted que utilizaría los servicios de consultoría agrícola?</b>   |  |
|  | Una vez al mes  |  |
|  | Una vez al trimestre  |  |
|  | Una vez al semestre   |  |
|  | Una vez al año  |  |
| 19   | <b>Si contratara servicios de consultoría, ¿en qué lugar preferiría recibir al consultor?</b>   |  |
|  | En las oficinas de la empresa consultora  |  |
|  | En mis oficinas   |  |
|  | En mis predios agrícolas  |  |
|  | Asistencia en línea (Team Viewer, webinars)   |  |
| 20   | <b>Indique cuál es, para usted, la característica más importante de una institución que brinde servicios de consultoría agrícola:</b> |  |
|  | Poseer conocimientos teórico-prácticos  |  |
|  | Conocer y respetar normas éticas  |  |
|  | Dominar las diferentes áreas de la actividad agrícola   |  |
|  | Conocer el entorno y las necesidades del cliente  |  |
|  | Cumplir con los tiempos establecidos para la entrega de los productos de la consultoría   |  |
|  | Tener experiencia y reconocimiento en el área a ofrecer el servicio   |  |
| Ofrecer precios competitivos                   |   |  |
| 21   | <b>¿Dónde o cómo prefiere usted recibir información sobre el servicio de consultoría agrícola?</b>                                    |  |
|  | En la sede de gremios, colegios profesionales, asociaciones productivas   |  |
|  | En la sede de entidades públicas (ministerios, subsecretarías, municipios)  |  |
|  | En la sede de universidades y centros de investigación  |  |
|  | En mis predios agrícolas  |  |
|  | Por la prensa (radio, televisión, diarios, revistas)  |  |
| En línea (videos, páginas web, redes sociales) |   |  |

| Sección C: Enfoque de Sustentabilidad  |   |
|--|---|
| 22   | ¿Conoce usted acerca de la sustentabilidad en el sector agrícola?   |
|  | Sí  |
|  | Algo  |
|  | No  |
| 23   | Entendiendo a la sustentabilidad como el aprovechamiento del potencial de los recursos naturales y humanos, sin afectar su disponibilidad y calidad, buscando como fin último el bienestar de las generaciones presentes y futuras:<br>¿Cómo calificaría usted el nivel de interés de su organización en el tema de la sustentabilidad? |
|  | Bajo  |
|  | Medio   |
|  | Alto  |
| 24   | ¿Qué tipo de sustentabilidad emplearía en su organización?  |
|  | Ambiental   |
|  | Económico   |
|  | Social  |
| 25   | Si su respuesta a la pregunta 24 fue "Ambiental":<br>¿Qué tema enfocado a sustentabilidad ambiental sería de su interés?  |
|  | Procesos de Producción Más Limpia™ y utilización de insumos y materiales libres de elementos peligrosos   |
|  | Acciones para la conservación de bosques, suelo y cuerpos de agua (Ej. reforestación, protección de cuencas hidrográficas)  |
|  | Aprovechamiento de residuos para la generación de energía (biomasa), fertilizantes u otros productos (pellets, fundas, sogas)   |
|  | Reciclaje, reutilización eficiente de materiales descartados ( <i>upcycling</i> ) y reducción de elementos para empaquetado   |
|  | Diseño de sistemas cerrados de producción ("de la cuna a la cuna")  |
|  | Cuantificación y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (CO2) (Ej. Certificación Punto Verde)  |
|  | Uso de energía limpia o de origen renovable (solar, eólica, hidráulica)   |
|  | Captación de aguas lluvia para reutilización en riego   |
|  | Producción de alimentos orgánicos, medicina naturista y de interés por ser exóticos o innovadores (Ej. Pacari, Runa, Kiwa)  |
| Recuperación y tratamiento responsable de aceites (Ej. Ingenio San Carlos)               |   |
| 26   | Si su respuesta a la pregunta 24 fue "Económico":<br>¿Qué tema enfocado a sustentabilidad económica sería de su interés?  |
|  | Búsqueda de eficiencia operativa  |
|  | Reinversión para el crecimiento de la organización  |
|  | Formación de nuevos proveedores (Ej. Crecimiento Compartido, de Tía)  |
|  | Creación de alianzas con clientes   |
|  | Creación de capacidades y generación de empleo (Ej. La Escuelita, de Agripac)   |
|  | Creación de alianzas con pequeños productores para el acceso a grandes mercados (Ej. Floralp, Pronaca, Toni)  |
|  | Apoyo a pequeños negocios y microfinanciamiento   |
| Impulso de iniciativas internas y externas de emprendimiento, investigación y desarrollo |   |
| 27   | Si su respuesta a la pregunta 24 fue "Social":<br>¿Qué tema enfocado a sustentabilidad social sería de su interés?  |
|  | Pago de salarios justos y promoción de derechos laborales   |
|  | Inclusión y promoción de la diversidad en el lugar de trabajo   |
|  | Desarrollo cultural y social de la comunidad (Ej. CumbaYo, de Cervecería Nacional)  |
|  | Promoción de derechos humanos   |
|  | Sensibilización frente al trabajo infantil  |
|  | Promoción de salud, nutrición y calidad de vida   |
|  | Aprovechamiento de los excedentes de producción (Ej. Banco de Alimentos Diakonia)   |
|  |   |
|  | Fecha   |
|  | No.   |