



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE
GUAYAQUIL**

**TESINA EN OPCION AL TITULO DE:
INGENIERÍA EN MARKETING MENCION VENTAS**

TEMA:

**FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACION DE
COMPAÑÍA DE ASESORIA EN RESPONSABILIDAD
SOCIAL**

AUTORES:

ALFONSINA AVILES SILVA

GUAYAQUIL – ECUADOR

INDICE CONTENIDO

PORTADA-----	I
INDICE CONTENIDO -----	II
AGRADECIMIENTO -----	VI
DEDICATORIA -----	VIII
RESUMEN EJECUTIVO -----	X
CAPITULO I -----	1
NATURALEZA DEL NEGOCIO -----	1
1.1. Antecedentes -----	2
1.2. Definición y Ubicación -----	4
1.2.1. Justificación-----	4
1.2.2. Definición del Servicio-----	6
1.2.3. Ubicación y tamaño-----	7
1.3. Formalización del Negocio-----	7
1.3.1. Visión de la Empresa -----	7
1.3.2. Misión de la Empresa -----	7
1.3.3. Valores de la Empresa-----	8
1.3.4. Objetivos -----	9
1.3.5. Ventajas y Distingos Competitivos-----	10
1.3.6. Base Legal y Social-----	11
1.3.7. Propiedad Intelectual -----	12
CAPITULO II -----	13
ENTORNO Y COMPETENCIA -----	13
2.1. La Industria-----	14
2.2. Principales Competidores -----	18

2.3.	Posibles Nuevos Entrantes y la Amenaza que representan -----	19
2.4.	Poder de los Proveedores y de los Clientes -----	19
2.5.	Barreras de Entrada al Mercado -----	20
2.6.	Análisis FODA-----	22
CAPITULO III-----		29
ANÁLISIS MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN-----		29
3.1.	Características del Mercado-----	30
3.2.	Estructura del Mercado -----	32
3.3.	Mercado Objetivo -----	34
3.4.	Análisis de la Demanda: Encuestas y Estadísticas-----	38
3.5.	Análisis de la Oferta: Empresa y sus Competidores-----	39
3.6.	Plan de Marketing -----	42
3.7.	Estrategias de Marketing: Precio, Producto, Promoción y Plaza -----	45
CAPITULO IV-----		49
ESTUDIO ORGANIZACIONAL-----		49
4.1.	Constitución del Negocio-----	50
4.2.	Personal Clave de Dirección -----	52
4.3.	Políticas y Plan de Incorporaciones del Personal -----	53
4.3.1.	Mecanismos de Selección-----	53
4.3.2.	Sistemas de Retribuciones e Incentivos-----	57
4.4.	Cadena Valor y Operaciones-----	57
4.5.	Diagrama del Servicio u Operación-----	60
4.6.	Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente -----	64

CAPITULO V	70
INGENIERÍA DEL PROYECTO	70
5.1. Inversión Inicial	71
5.2. Proyección de los Ingresos	71
5.3. Proyección de los Egresos	72
5.4. Rentabilidad Potencial	73
5.5. Estado de Resultados Proyectados	73
5.6. Situación Patrimonial Proyectada	74
5.7. Flujo de Caja Proyectado	74
5.8. Cálculo y Gráfico del Punto de Equilibrio	75
5.9. Financiación Requerida	75
APÉNDICE	77
ECONOMÍA DEL NEGOCIO	77
Tabla A1 - <i>Inversión Inicial</i>	78
Tabla A2 - <i>Proyección de Ingresos Mensuales</i>	80
Tabla A3 - <i>Proyección de Costos Mensuales</i>	81
Tabla A4 - <i>Tabla de Amortización (Anual)</i>	82
Tabla A5 - <i>Estado de Resultados</i>	83
Tabla A6 - <i>Balance General</i>	84
Tabla A7 - <i>Cálculo del Punto de Equilibrio (\$USD)</i>	85
Tabla A8 - <i>Comprobación del Punto de Equilibrio (\$USD)</i>	86
Tabla A9 - <i>Flujo de Caja Proyectado</i>	87

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	88
Conclusiones-----	89
Recomendaciones-----	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	93

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre, por haber confiado en mí siempre, el haberme empujado a cumplir las metas de la vida sin tener que pensar en los años que pasan, el enseñarme como llevar las dificultades, tropiezos, errores, sin tener que caer nunca, ella es mi inspiración día a día que me motiva a ser mejor persona y tratar de ser ese ejemplo como es ella es para mí.

Le agradezco todo lo que soy y tengo porque me enseñó lo valioso que es uno, con las pequeñas cosas que tiene, lo grande que se puede hacer, pensando no solo en uno si no en los demás.

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido conocer las diferentes situaciones de la vida, los cambios ambientales, la maldad y la bondad de las personas, el saber que está en uno tratar de cambiar las cosas, el nos dio la vida para que dejemos una buena huella en este mundo y no hay mejor cosas que ayudar a los demás, haciendo conciencia en todos los ámbitos posibles de cómo ayudar a tener una mejor calidad de vida, que sirva para las próximas generaciones y hacer un mundo más sano, limpio y de buenos sentimientos.

RESUMEN EJECUTIVO

Resumen

Cada empresa genera impactos sociales y ambientales, tanto positivos como negativos, jugando un rol en el marco del desarrollo sustentable. No existe una receta única de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sino que el modelo, las estrategias y las acciones deben ser adecuados al contexto de cada empresa.

La RSE debe apuntar a que la empresa cree valor para todos sus stakeholders, de manera de maximizar su aporte al desarrollo sustentable. En este sentido, algunas compañías han comenzado a impulsar el emprendimiento en el marco de sus estrategias de RSE.

Ciertas empresas han optado por la estrategia de intra emprendimiento, es decir, por impulsar las capacidades de emprendimiento de sus empleados con el objetivo de aportar a su desarrollo profesional y al mismo tiempo potenciar un ambiente interno de innovación. Otras han apoyado el emprendimiento de sus distribuidores o proveedores pyme de manera de mejorar sus negocios. También hay las que prefieren incentivar las habilidades para emprender en sus clientes, para generar innovaciones que pueden ser utilizadas por la empresa, dar acceso a productos para emprendedores o fidelizar a sus clientes con perfil emprendedor.

Por lo expuesto nació la idea de crear una empresa con el propósito de prestar un servicio de asesoría para la implementación de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, que permitirá a la pequeña, mediana y gran empresa mejorar sus estrategias de negocio.

Nuestra empresa, TRASCENDER se establecerá en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, la misma contará con un recurso humano especializado en la implementación de proyectos de RSE con sólidos conocimientos en herramientas tales como ISO 26000 y GRI con una base tecnológica de punta que le permitirá soportar todos los procesos de retención y fidelización de nuestros clientes.

La estrategia genérica de la empresa será posicionarse en el segmento de mercado objetivo como pioneros en brindar un servicio que le permitirá a las empresas implementar iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial. Asegurándole a nuestros clientes que el objetivo de la gestión responsable, es que cada actividad realizada por la compañía genere el máximo valor para la empresa y para la sociedad, extendiendo así las fronteras de crecimiento y desarrollo para todos.

El estudio de mercado realizado mediante fuentes primarias (encuestas y entrevistas a profundidad) y fuentes secundarias, ha determinado que el mercado objetivo de la empresa estará conformado en sus inicios por PYMES de la ciudad de Guayaquil y Quito cuyos ingresos anuales sean en un tramo de \$1,000,000 a \$5,000,000 y que no hayan implementado ningún proyecto de RSE teniendo nuestro servicio como objetivo implementar proyectos mínimo a 16 empresas anuales.

La inversión inicial para emprender el proyecto TRASCENDER asciende a un monto proyectado de USD\$ 101,660 (incluye capital de trabajo), la misma que será financiada en un 69% mediante un préstamo bancario y el saldo (31%) será cubierto por fondos aportados por el accionista fundador de la empresa.

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el quinto año de operación, las utilidades después de impuestos asciendan a \$87,532.85, contándose con una TIR de 42.26% y un VAN de \$102,105.84 a una tasa de descuento del 11%, con lo cual el tercer año se habrá recuperado la inversión inicial.

CAPITULO I

Naturaleza del Negocio

Naturaleza del Negocio

1.1. Antecedentes

Acontecimientos recientes han puesto en duda la solvencia del que se creía consolidado el modelo de gestión empresarial basado en la maximización del valor para el accionista, haciendo que se replanteen nuevamente las competencias y responsabilidad de la empresas, de ahí es donde surge la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE.

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”, (Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”).

Otras definiciones de RSE son:

- “La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”, (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development).
- “La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”, (PWBLF, Prince of Wales Business Leaders Forum).

- “La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”, (BSR, Business for Social Responsibility).
- "La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales", (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.).
- “La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”, (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas).
- “La RSE hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas”, (The Center for Corporate Citizenship del Boston Collage).
- Según la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso - Chile, define la responsabilidad social como: “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades que ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:
 - Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
 - Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas¹;
 - Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y,

¹ Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización

- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

La implementación de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial se está extendiendo progresivamente en las empresas como consecuencia de las diferentes presiones que reciben del entorno social así como de la propia conciencia empresarial. La responsabilidad social se está transformando, de manera creciente, en una variable competitiva de reconocimiento mundial. Un factor de éxito en los negocios, que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad. La conducción socialmente responsable de una empresa, genera decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa y de marca, y contribuye, en forma cuantitativa, a la rentabilidad a largo plazo.

La gestión de la misma no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

1.2. Definición y Ubicación

1.2.1. Justificación

Actualmente se habla mucho de responsabilidad social a nivel nacional e internacional. Gobiernos, activistas y medios de comunicación se han dedicado a exigir rendición de cuentas por parte de las empresas por las consecuencias sociales de sus actividades.

Muchas empresas han hecho bastante por mejorar las consecuencias sociales y ambientales de sus actividades, pero estos esfuerzos están lejos de ser todo lo productivo que podría. Algunas empresas confunden sus actos de buena voluntad – por ejemplo -, construir una escuela en la comunidad en que opera e incluso con la filantropía (donar a fundaciones culturales y artísticas). La realidad es que cada empresa debe evaluar cual es el impacto que causan sus actividades

en la comunidad, aprendiendo que se puede hacer negocios y generar riquezas construyendo sociedades sustentables, asegurando la capacidad del entorno natural de reproducirse en el tiempo.

La mayoría de las empresas se dieron cuenta de la importancia de sus responsabilidades sociales solo después de enterarse del caso de la empresa Nike (prácticas laborales abusivas) y empresas de comida rápida (responsabilizadas actualmente por la obesidad y mala nutrición), que son algunos ejemplos de la presión pública ejercida por organizaciones activistas de todo tipo. Estas presiones claramente demuestran el grado de responsabilidad que se les ha dado a las empresas por problemas sociales y de resaltar los importantes riesgos financieros potenciales para cualquier empresa cuya conducta se considere inaceptable.

Aunque las empresas se han dado cuenta de estos riesgos, no tienen muy claro cómo deberían solucionarlo. De hecho, la respuesta más común (pero no la adecuada) ha sido a través de relaciones públicas y campañas en los medios, cuyo núcleo es a menudo un lustroso reporte de RSE que muestra las buenas obras sociales y ambientales de la empresa.

Las diferentes empresas se esfuerzan por superar esta confusión, por lo tanto han buscado asesorías de organizaciones sin fines de lucro, empresas consultoras y expertos académicos. Ha surgido alguna literatura sobre RSE, aunque muchas veces no está muy claro cuál es la orientación práctica que le ofrece a las empresas, de ahí la importancia de la realización del presente proyecto, para comprender porque se requiere un nuevo enfoque para integrar más eficazmente las consideraciones sociales a la estrategia y a las operaciones del negocio central de la empresa.

La empresa estará enfocada a intensificar la práctica, la aplicación técnica y metodológica de Responsabilidad Social Empresarial de una manera estratégica, como un método de creación de valor y que ésta no solo sea un aporte al entorno para que la organización logre ser percibida de mejor manera sino que además sea una manera de autoevaluarse y de compararse con la competencia pero fundamentándose en valores, transparencia y ética.

Actualmente, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país. Las empresas reconocen que las políticas prácticas corporativas socialmente responsables, constituyen un imperativo comercial, y que las empresas líderes transforman esto en una ventaja competitiva.

1.2.2. Definición del Servicio

El servicio que ofrecerá la empresa está direccionada a todo tipo de organizaciones de diferentes índoles: con o sin fines de lucro, públicos o privados, pequeños, medianos, grandes, comerciales, que estén interesados en aplicar Responsabilidad Social.

La empresa, se fundamentará en las normas y guías principales, las cuales son: Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social y guía GRI para elaborar memorias de sostenibilidad. A continuación se detalla cada uno de los servicios que se ofrecerá:

1. Evaluación diagnóstica institucional
2. Plan de acción de mejora
3. Acompañamiento constante durante la ejecución del plan de acción
4. Ejecución de la memoria de sostenibilidad (comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas) en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.
5. Implementación del sistema de gestión ética y socialmente responsable.
6. Capacitaciones con programas correspondientes a responsabilidad social
7. Seguimientos o cambios necesarios en los resultados obtenidos en los diferentes proyectos de responsabilidad social.

El servicio de la empresa abarcará los aspectos fundamentales de la norma ISO 26000, los cuales cada organización puede identificar o abordar sin un orden específico:

1. Gobierno corporativo
2. Derechos humanos
3. Prácticas laborales
4. Medio ambiente
5. Prácticas justas de operaciones
6. Asuntos de consumidores

1.2.3. Ubicación y tamaño

La empresa inicialmente, de acuerdo al número de empleados, volumen de negocios y valor del patrimonio, será una empresa pequeña que estará ubicada en la ciudad de Guayaquil, posteriormente de acuerdo al volumen de ventas hará incrementos en el área de operaciones y ventas pero siempre se manejará con una estructura liviana.

1.3. Formalización del Negocio

1.3.1. Visión de la Empresa

Implantar un modelo de negocio aportando conocimiento e innovación para el desarrollo sustentable de la pequeña, mediana y gran empresa, buscando armonizar la responsabilidad social empresarial para brindar un servicio integro que cubra simultáneamente necesidades individuales y sociales del mercado ecuatoriano.

1.3.2. Misión de la Empresa

Nuestra misión se fundamentará en tres objetivos principales:

- Ayudar a las empresas en su estrategia empresarial, aportando servicios y soluciones que crean valor y beneficio económico, social y medioambiental, a través de la innovación y el conocimiento, tomando como base el compromiso con los grupos de interés.
- Promover y generar conciencia responsable difundiendo las acciones de aquellas organizaciones, instituciones, profesionales y personas que día a día se esfuerzan y trabajan, responsable y transparentemente en beneficio de su personal y familiares, clientes y proveedores, comunidad, accionistas y el medio ambiente.
- Realizar tareas de investigación y análisis respecto de temas relacionados al Desarrollo Sustentable que nos permita ofrecer un servicio de alta calidad a nuestros clientes.

1.3.3. Valores de la Empresa

- **Equidad:** Representa el trato justo e igualitario al que todas las partes implicadas tienen derecho. Implica respeto a la diversidad de los distintos colectivos en orden a garantizar una igualdad de oportunidades, así como a establecer las condiciones adecuadas y exigidas para un correcto desempeño profesional.
- **Transparencia:** Base de todas nuestras acciones tanto con clientes como con nuestros trabajadores, asociados y colaboradores. Creemos en la transparencia como motor de confianza y del buen hacer en nuestro trabajo. .
- **Participación:** Fomentar la implicación y valoración de los trabajadores en el establecimiento de los canales adecuados para promover y facilitar la cooperación, el trabajo en equipo, así como la corresponsabilidad en la toma de decisiones.
- **Desarrollo:** Implica establecer planes encaminados a la promoción, formación, satisfacción y crecimiento personal y profesional de los distintos colectivos de trabajadores. Los trabajadores son reconocidos y

valorados como protagonistas del proyecto empresarial y no como meros artífices ajenos a los intereses empresariales.

- **Identificación:** Recoge la identidad empresarial de la organización entendida como el conjunto de personas que, colaborando de forma común, contribuyen al normal desarrollo de la labor y al crecimiento de la misma. La organización se comprende a sí misma como una totalidad integrada de sujetos que comparten fines, objetivos y medios consensuados por todos.
- **Sostenibilidad:** Consideramos que una empresa sólo puede perdurar en el tiempo si es sostenible, es decir, si sabe aprovechar al máximo sus recursos, tanto tangibles como intangibles, y sabe responder al triple enfoque económico, social y medioambiental.

1.3.4. Objetivos

- Ayudar a las empresas de Ecuador que desean lograr un ambiente amplio de atención hacia sus clientes a identificar y gestionar la Responsabilidad Social Empresarial.
- Lograr mayor competitividad y productividad, por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa.
- Garantizar el éxito y la **sostenibilidad de cualquier modelo de negocio.**
- Conseguir el alineamiento de los integrantes de la organización con la visión, la misión y los valores organizativos, y, lograr el máximo compromiso e involucración de los mismos en la consecución de los objetivos de la empresa a un desarrollo de alta calidad/servicio.
- **Comprometer a nuestros clientes al cuidado de su entorno, no solo desarrollarlo como un agente generadora de empleo, sino de desarrollo en las comunidades.**

- **Establecer criterios mínimos y progresivos** para garantizar que las condiciones de producción y de comercio de todos los productos/servicios sean sociales, económica y medio ambientalmente responsables.

1.3.5. Ventajas y Distingos Competitivos

Ventajas Competitivas

- La empresa se enfocará en sus inicios en empresas PYMES, ofreciéndoles un servicio que les permita desarrollar el concepto de RSE, lo que conlleva, a una mayor competitividad y mejora en calidad de sus productos/servicios ajustándose a la demanda del cliente final, y, obtener mejores márgenes y mayor rentabilidad.
- Fomentar el RSE, permitirá a las empresas a medio-largo plazo tener una responsabilidad social más enfocada, llevando con ello a mejorar sus procesos de producción, lo que conlleva a obtener una mayor confianza en sus clientes (satisfacción y lealtad), valorando su compromiso efectivo y transparente.
- Presentar proyectos basándose en los lineamientos del RSE, pero enfocados a la capacidad económica de nuestros clientes, ahorrándoles costos e incrementando su rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de sus recursos humanos y productivos.
- Proyectar a las empresas a obtener no solo mayores ingresos (incremento ventas), sino a estar en la mira de incorporar socios potenciales, de poder diversificarse, adelantarse con respecto al tema de tecnología o desarrollo de sus productos/servicios.
- Otorgar herramientas a las empresas para que logren mayor motivación y fidelidad de sus trabajadores, lo que aumenta su creatividad e innovación.
- Mejorar la imagen pública de las empresas, debido a premios y/o a un mayor conocimiento de las mismas en la comunidad.

Distingos Competitivos

- El diferencial con respecto a la competencia, se centrará en sus inicios en dar el servicio de RSE a empresas pequeñas-medianas, al difundir de manera directa el producto/servicio.
- Plantear que toda empresa PYME, puede llegar a desarrollarse tanto en el ámbito comercial como social.
- Ser consultores y a su vez fomentadores para que el tema de RSE sea difundido, no solo conocido por corporaciones.
- Nos podemos distinguir de una empresa RSE, ya que no solo podemos enfocarnos a una empresa/servicio en particular, sino hasta de cierta manera manejarla de manera grupal. Esto permitiría a la asociación de varias empresas/servicios se puedan ampliar de una manera más productiva, realizar una menor inversión para el desarrollo del proyecto y una expansión más agresiva que le permitan un crecimiento a mediano plazo.

1.3.6. Base Legal y Social

En la Constitución de la República del Ecuador, TÍTULO III DE LOS DERECHOS, GARANTÍAS Y DEBERES, Capítulo 4, De los derechos económicos, sociales y culturales, Sección Segunda Del Trabajo, indica:

“**Art. 35.-** El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.”

Basándose en las políticas del Estado Ecuatoriano, tanto en lo laboral como en lo social, se ha incorporado leyes ambientales, que sin estar efectivas o difundidas en un 100%, conllevan a estar al conocimiento de la misma.

Como política fundamental para el servicio o certificación a una empresa de un RSE, es la de respetar leyes, políticas y normas nacionales como

internacionales, erradicación del trabajo infantil, la abolición del empleo forzoso, evitar la discriminación en el trabajo y promover mayores oportunidades para población adulta mayor, discapacitados, mujeres, etc.

Las políticas internas de cada empresa serán respetadas, pero a su vez analizadas, ya que nos basamos en el respeto y bienestar del trabajador, tanto en el campo laboral como familiar.

1.3.7. Propiedad Intelectual

Todo proyecto ya sea este ofrecido por nosotros o solicitado por el cliente, será de propiedad de la empresa, y en caso de ser aceptada por ella, será propiedad de la misma a cambio de un pago económico.

Los cambios que se realicen serán conforme a la capacidad de la empresa de realizarlo. La modificación del proyecto (en caso de que haya) después de ser aceptado por ambas partes, será solo en caso que las políticas del entorno (leyes laborales, sociales o ambientales) así lo indiquen.

La empresa siempre mantendrá informado de manera constante al cliente de los cambios que se harán, y como estos van progresando.

Los informes que se realicen serán de manera mensual y luego de manera trimestral, acorde al avance del proyecto.

La Responsabilidad Social Empresarial no es sino la vía para conseguir que las empresas sean sostenibles en el doble sentido de la palabra: capaces de perdurar en el tiempo y de contribuir a la sostenibilidad del entorno donde operan.

CAPITULO II
Entorno y Competencia

Entorno y Competencia

2.1. La Industria

Legitimidad, autenticidad y veracidad son tres pilares básicos sobre los que una empresa debe trabajar para ser considerada Socialmente Responsable. Aquellas que empiecen sus cambios casa adentro serán las que inicien una ruta sostenible y real con sus clientes externos.

Esta nueva forma de pensar y de hacer, en definitiva este nuevo modelo cultural de observar el mundo, conlleva un nuevo modelo socioeconómico, e implícitamente de empresas y empresarios en consonancia, para conseguir una evolución equilibrada entre el desarrollo económico, el desarrollo social y el medio ambiente.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debe estar estrechamente conectada al core business de la compañía e integrar las expectativas de los grupos de interés, para que pueda agregar valor económico, social y ambiental tanto al negocio, como a la sociedad en la cual se inserta. De esta manera, la empresa asegura su éxito y sustentabilidad, al mismo tiempo que contribuye al desarrollo de la comunidad, en el entendido de que no existen compañías exitosas en sociedades fracasadas.

El objetivo de la gestión responsable, es que cada actividad realizada por la compañía genere el máximo valor para la empresa y para la sociedad, extendiendo así las fronteras de crecimiento y desarrollo para todos.

Cada empresa genera impactos sociales y ambientales, tanto positivos como negativos, jugando un rol en el marco del desarrollo sustentable. No existe una receta única de RSE, sino que el modelo, las estrategias y las acciones deben ser adecuados al contexto de cada empresa. Para algunas de ellas, apoyar el emprendimiento es estratégico.

En la actualidad el Gobierno Ecuatoriano logra atender una gran parte de las deficiencias sociales que se encuentran en el país pero no es suficiente. Existen fundaciones y programas empresariales sin fines de lucro que, mediante auspicios, donaciones, etc., realizan labores de responsabilidad social en el país, dejando todavía muchos sectores sin ser atendidos.

Según el **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos**, en el 2010, el 6,8% de la población era analfabeta, El 26% de las mujeres jóvenes (de 15 a 19 años) fueron víctimas de violencia sexual, cada 4 minutos una mujer abortaba en el Ecuador, casi 371.000 niños menores de cinco años estaban con desnutrición crónica, más del 28% de la población vive en extrema pobreza (menos de \$2,4 diarios), entre otras.

En un estudio realizado por **Deloitte** a aproximadamente 100 empresas de Quito y Guayaquil, el 84% calificó de alta importancia a la RSE para su negocio, mientras que 11% dijo que la importancia es mediana y 5% manifestó que es baja. Asimismo, 53% de las empresas encuestadas dijo que sí tiene un plan de RSE, 25% dijo que está en proceso y 22% manifestó que no, lo cual reafirma que existe un mercado por explotar.

La **Cámara de Comercio Ecuatoriano-Americana (AMCHAM)**, en alianza con 13 organizaciones del sector público, privado y academia, realizó una investigación representativa a nivel nacional a fin de conocer cuál es la percepción de la sociedad ecuatoriana respecto a las empresas socialmente responsables.

De la investigación se concluyó que el 85% de los ecuatorianos consultados, considera que una ESR² es mejor que otras empresas; para el 98% de ellos es “algo importante” y “muy importante” que las empresas sean socialmente responsables. Una empresa con prácticas de RSE podría tener mejores ventas de sus productos o servicios, pues el 94% cambiaría su marca actual de producto por uno de una ESR y en el caso de servicios, el 88% de los ecuatorianos cambiaría la marca actual de un servicio contratado por uno de una ESR.

² ESR – Empresa Socialmente Responsable

La intención de los ecuatorianos por consumir sus productos o servicios aumenta en un 83% si una empresa comunica que es socialmente responsable. La forma en que los ecuatorianos consultados se enteran que una empresa es socialmente responsable es principalmente a través de la televisión (79%), luego los periódicos (27%) y a través de sus amigos (21%).

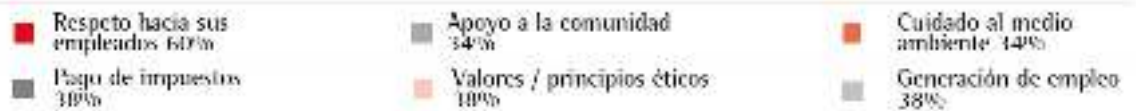
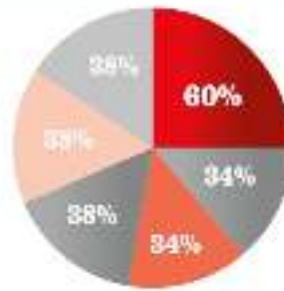
El estudio también reveló el nivel de conocimiento que tiene la sociedad sobre la responsabilidad social. En general, un 75% de la sociedad ecuatoriana tiene una noción parcial de lo que significa la responsabilidad social.

El estudio confirmó la hipótesis que en Ecuador las ESR tiene una mejor reputación y que la sociedad preferirá comprar productos o servicios de estas empresas. También evidenció que el nivel de desconocimiento sobre la Responsabilidad Social en el país, presenta una gran oportunidad educacional.

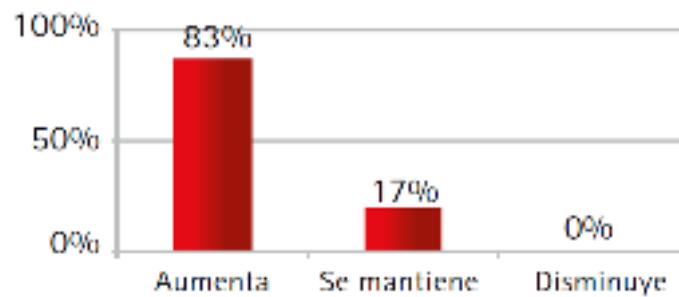
Para los ecuatorianos consultados, las acciones de RS que consideran más importantes son aquellas que están enfocadas únicamente en el cuidado del medio ambiente, es necesario mostrar que la RS implica otros aspectos de la cadena de valor.

Otra conclusión importante es que para las empresas medianas y pequeñas, con poco presupuesto para pautar en medios de comunicación masivos, constituye un reto comunicar que son socialmente responsables. Sin embargo es importante considerar que la conversación cotidiana y la utilización de redes sociales, no dejan de ser una estrategia económica y eficaz con efectos comparables a publicitar en los de los grandes medios.

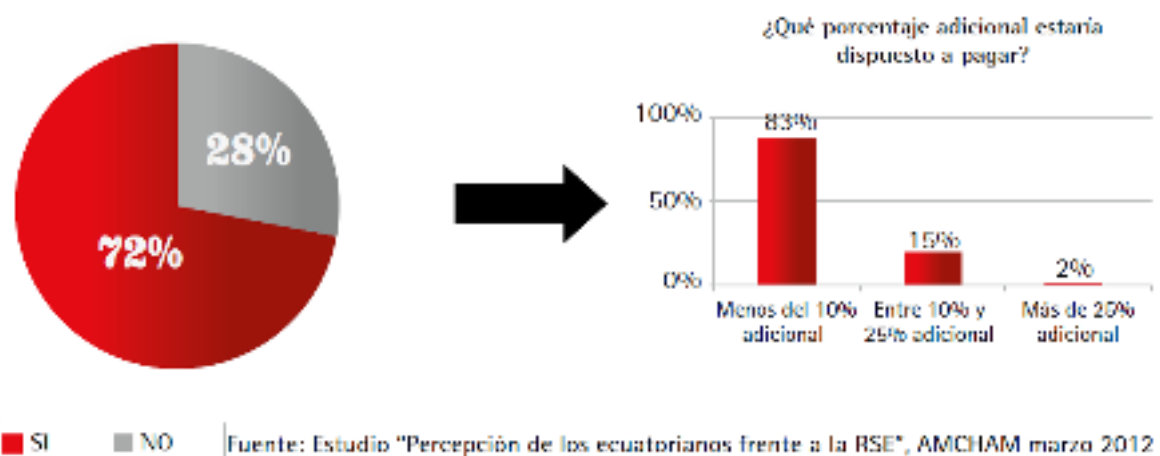
¿Cómo identifica a una Empresa Socialmente Responsable (ESR)?



Si una empresa comunica que es socialmente responsable, su intención de consumir sus productos y/o servicios:



¿Pagaría mayor precio por un producto y /o servicio igual pero de una ESR?



2.2. Principales Competidores

Diversas empresas comprometidas con la responsabilidad social han experimentado beneficios tanto cuantitativos como cualitativos en su operación general a partir de que han contratado el servicio de RSE.

En Ecuador existen dos empresas sin fines de lucro CERES e IRSE que tienen afiliadas importantes empresas del mercado ecuatoriano, lo que les ha permitido implementar proyectos de RSE.

IRSE

El IRSE³ es una organización privada, sin fines de lucro. Desde hace 7 años, es la primera iniciativa institucional en el Ecuador en el cometido de la Responsabilidad Social Empresarial. En sus gestores y protagonistas prevalece el ideal del perfeccionamiento social a través de un humanismo auténtico y solidario. Al IRSE lo consolida un equipo de personas con positiva y vasta experiencia en el campo empresarial, en la academia, en la cátedra, en múltiples responsabilidades públicas y privadas.

IRSE guía a las organizaciones en la implantación de una cultura de responsabilidad social, de una manera técnica y metodológica, con base en guías y normas de reconocimiento universal:

- Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social
- Guía GRI Global Reporting Initiative
- Sistema de Gestión Ética y de RSE SGE 21
- Otros estándares pertinentes.

CERES

Constituida jurídicamente en el 2005, CERES⁴ es una red de empresas y organizaciones que promueven el concepto y las prácticas de responsabilidad

³ IRSE – Instituto de Responsabilidad Social Empresarial del Ecuador

⁴ CERES – Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social

social en el Ecuador. Sus miembros provienen de distintas regiones del país, representan diversos estilos y trabajan en conjunto por resolver los problemas de desarrollo de la sociedad ecuatoriana para construirla como una comunidad democrática, sustentable y solidaria.

CERES busca, mediante el intercambio, capturar las experiencias de otras instituciones para ampliar su conocimiento mundial y generar una propuesta local de trabajo que no se quede únicamente en una propuesta teórica de promover la cultura de responsabilidad social, sino que esté en capacidad de valorar el cumplimiento de sus metas.

2.3. Posibles Nuevos Entrantes y la Amenaza que representan

Los nuevos entrantes podrían ser las empresas dedicadas a ofrecer servicios de capacitación en RSE; al tratar de diversificar su negocio, ya que cuentan con personal académico calificado para implementar a la estrategia de negocio de las empresas la ejecución de proyectos en cualquiera de los ámbitos de aplicación de la responsabilidad social.

La amenaza que representa este grupo no es fuerte desde el punto de vista de que ellos deberían cambiar su estrategia de negocio.

2.4. Poder de los Proveedores y de los Clientes

Poder de los Proveedores. El poder de los proveedores es relativamente bajo, ya que las herramientas tales como ISO 26000, GRI⁵, etc. necesarias para la implementación del plan de negocio están disponibles, dado el contexto relevante

⁵ GRI - Global Reporting Initiative

que significaría que las empresas incursionen en su estrategia empresarial proyectos de responsabilidad social.

Poder de los Clientes. El poder de los clientes también es relativamente bajo, ya que en su mayoría y especialmente en las PYMES no tienen en sus estructuras organizacionales departamentos que se dediquen a la implementación de proyectos de RSE, que les garantice beneficios tales como:

- Incremento en la productividad
- Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores
- Mejor manejo en situaciones de riesgo o crisis
- Sustentabilidad en el tiempo para la empresa
- Imagen corporativa y reputación
- Rentabilidad de sus negocios o performance financiera
- Reducción de costos operativos

2.5. Barreras de Entrada al Mercado

Las principales barreras encontradas en nuestro mercado sobre todo en las PYMES y las tácticas que implementaremos para poder llegar a ellos y posicionarnos con nuestro servicio son:

- La principal barrera está relacionada con nuestra cultura latinoamericana, en cuanto a que normalmente piensan que “responsabilidad social” es lo mismo que hacer “una obra social”.
- Dudas con respecto a los resultados que se van a obtener al implementar RSE dentro de sus empresas (mejoramiento de su desempeño financiero, imagen de su marca y reducción de costos operativos)

Para poder vencer estas barreras es necesario tener claro que el éxito de la RSE se basa en el diálogo con un amplio abanico de interlocutores (“llamados stakeholders”), con el objeto de colaborar significativamente con la creación de valores. De esta manera, las empresas podrán cumplir con las expectativas y anticipar los riesgos y, con ello, reducir costos y ser más exitosas.

El concepto de ventaja competitiva consiste en desarrollar sus propios recursos y capacidades para alcanzar sus objetivos a corto, medio y largo plazo. Partiendo de esta definición, se puede decir que nuestro servicio permitirá gozar a nuestros clientes de una posición más sólida respecto a su competencia al poseer una serie de ventajas competitivas sobre sus competidores. Entre estos elementos cabe destacar los siguientes:

- **El entorno legal.-** El respeto al entorno legal es, hoy en día, el mínimo necesario que se debe considerar, si se quieren evitar las sentencias condenatorias que pueden acabar con los directivos en prisión, el deterioro de la imagen pública y unos costes económicos importantes.
- **La imagen de marca.-** La rivalidad tiende a aumentar cuando las organizaciones son incapaces de diferenciar sus productos o servicios en un sector. Cuando la diferenciación a través de la imagen de marca no es una opción estratégica viable, las organizaciones acaban, a menudo, compitiendo en base al precio.

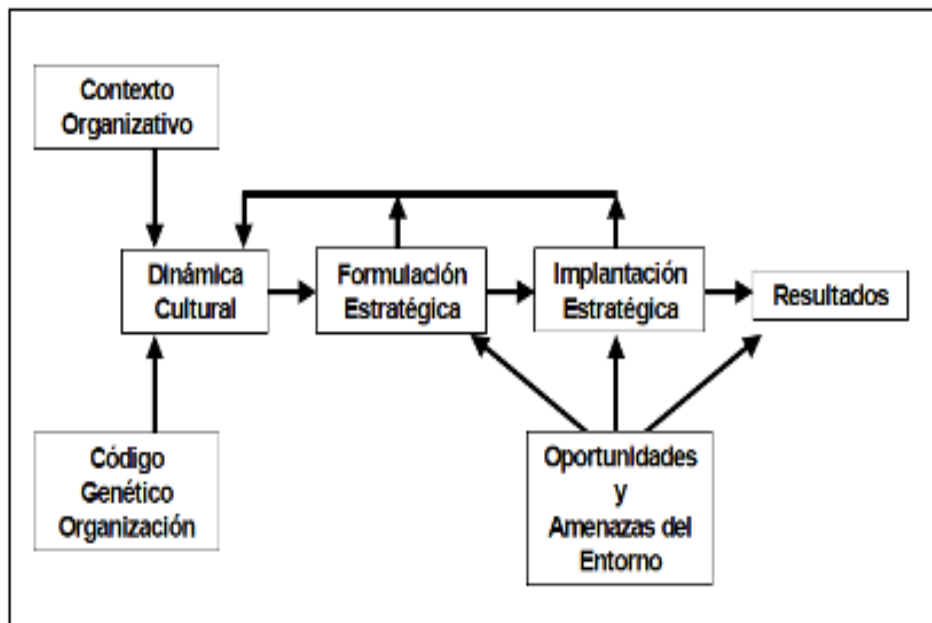
En un mundo cada vez más sensible al papel de las organizaciones en nuestra sociedad, sus principios y valores y la coherencia entre estos y sus estrategias y acciones concretas son un elemento importante de su imagen de marca.

Cuando la imagen de marca es un elemento diferenciador clave, toda decisión que afecte negativamente a esta imagen de marca puede tener un coste enorme para la organización y sus accionistas.

- **La innovación.-** Las empresas y en general las PYMES poseen una tendencia innata a la innovación de productos y procesos. Ellos tienen una actitud proactiva que les ayuda a adelantarse a los acontecimientos. Su actitud les permite liderar cambios en la composición de sus productos,

mejorar la calidad y seguridad humana, de sus procesos productivos, incrementar la seguridad y calidad de las actividad interna, adelantarse a la competencia en el lanzamiento de nuevos productos en la implantación de diferentes tipos de futuras normativas legales, etc.

- **La cultura organizacional.-** La cultura de una organización socialmente responsable es otro de los elementos que supone una ventaja competitiva, aunque, para que una organización tenga éxito a largo plazo debe tener algo más que una cultura sólida y apropiada. Debe ser capaz de adaptarse continuamente a su entorno.



Este esquema muestra cómo la cultura organizativa se desarrolla bajo la influencia de su contexto externo y en respuesta a los factores singulares que han caracterizado su desarrollo.

2.6. Análisis FODA

Las acciones se pueden llevar a cabo bajo el concepto de la RSE, son tan dinámicas y variadas como lo es la propia creatividad de los empresarios y sus colaboradores.

Fortalezas

- La estrategia para implementar RSE en PYMES es innovador.
- Diversificación en nuestros costos ya que estarán acorde al proyecto a implementarse al no tener un precio definido constante, si no que será en base a un porcentaje dependiendo de la magnitud del proyecto a implementarse.
- Diversificación en nuestros servicios al estar en la capacidad de implementar proyectos de RSE que son de variada índole tales como: temas ambientales, voluntariado corporativo, negocios inclusivos, tareas conjuntas con las comunidades, etc.
- Nuestro servicio se basará en tres principios básicos: comunicación, compromiso y creatividad.

Oportunidad

- Los empresarios consideran que la implementación de la responsabilidad social es una estrategia para conseguir un crecimiento sostenible, debido a que están tomando conciencia sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- Los consumidores valoran adquirir productos y servicios de empresas preocupadas no solo por el futuro mediato, sino por el de las próximas generaciones y no únicamente en el aspecto medio ambiental, sino en el comunitario, de personal y clientes.
- La poca oferta que existe en el mercado de empresas que su giro de negocio sea prestar un servicio de consultoría para implementar RSE.
- Nuestra competencia a ser entidades sin fines de lucro se orientan en general a grandes empresas, mientras que nosotros en un inicio nos orientaríamos a las PYMES.
- Las PYMES no tienen un conocimiento exacto de los beneficios de la responsabilidad social el cual consiste en identificar su hábitat responsable y plasmarlos en su primera memoria de sostenibilidad.

- Incrementar la red de Pymes asociados a nuestra empresa.
- Mantener memoria de sostenibilidad que nos permitirá constantes cambios o reformas a proyectos ya realizados o por realizar.

Debilidad

- Nuestra imagen no es conocida dentro del mercado.
- Infraestructura pequeña para abarcar grandes proyectos.
- No estar en la capacidad de otorgar un certificado de RSE a nuestros clientes, dado que nuestro giro de negocio, no es la certificación de empresas en la aplicación e implementación de la RSE.

Amenaza

- Que los empresarios pretendan implementarla de manera “light” la RSE, es decir, que lo “light”, lo desechable, lo fácil, lo rápido, lo “cool”, lo “in” está de moda.
- La inversión importante que en su inicio deben incurrir las empresas al incorporar prácticas de responsabilidad social a su estrategia de negocio.
- El crecimiento de nuestros clientes sería paulatino, debido al tiempo y a las vicisitudes que nos tomará lograr una buena reputación de nuestro servicio.
- La promoción de habilidades de emprendimiento e innovación al interior de las empresas, como parte de las políticas de responsabilidad social y de creación de valor, lo cual, implicaría que estas empresas no contraten nuestros servicios.

Fortalezas	Debilidades
La estrategia para implementar RSE en PYMES es innovador	Nuestra imagen no es conocida dentro del mercado.
Diversificación en nuestros costos ya que estarán acorde al proyecto a implementarse al no tener un precio definido constante, si no que será en base a un porcentaje dependiendo de la magnitud del proyecto a implementarse	Infraestructura pequeña para abarcar grandes proyectos
Diversificación en nuestros servicios al estar en la capacidad de implementar proyectos de RSE que son de variada índole tales como: temas ambientales, voluntariado corporativo, negocios inclusivos, tareas conjuntas con las comunidades, etc.	No estar en la capacidad de otorgar un certificado de RSE a nuestros clientes, dado que nuestro giro de negocio, no es la certificación de empresas en la aplicación e implementación de la RSE
Nuestro servicio se basará en tres principios básicos: comunicación, compromiso y creatividad.	
Oportunidades	Amenazas
Los empresarios consideran que la implementación de la responsabilidad social es una estrategia para conseguir un crecimiento sostenible, debido a que están tomando conciencia sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica	Que los empresarios pretendan implementarla de manera "light" la RSE, es decir, que lo "light", lo desechable, lo fácil, lo rápido, lo "cool", lo "in" está de moda
Los consumidores valoran adquirir productos y servicios de empresas preocupadas no solo por el futuro mediato, sino por el de las próximas generaciones y no únicamente en el aspecto medio ambiental, sino en el comunitario, de personal y clientes	La inversión importante que en su inicio deben incurrir las empresas al incorporar prácticas de responsabilidad social a su estrategia de negocio
La poca oferta que existe en el mercado de empresas que su giro de negocio sea prestar un servicio de consultoría para implementar RSE	El crecimiento de nuestros clientes sería paulatino, debido al tiempo y a las vicisitudes que nos tomará lograr una buena reputación de nuestro servicio
Nuestra competencia a ser entidades sin fines de lucro se orientan en general a grandes empresas, mientras que nosotros en un inicio nos orientaríamos a las PYMES	La promoción de habilidades de emprendimiento e innovación al interior de las empresas, como parte de las políticas de responsabilidad social y de creación de valor, lo cual, implicaría que estas empresas no contraten nuestros servicios
Las PYMES no tienen un conocimiento exacto de los beneficios de la responsabilidad social el cual consiste en identificar su hábitat responsable y plasmarlos en su primera memoria de sostenibilidad	
Incrementar la red de Pymes asociados a nuestra empresa.	
Mantener memoria de sostenibilidad que nos permitirá constantes cambios o reformas a proyectos ya realizados o por realizar.	

MATRIZ DOFA	Fortalezas	Debilidades
	1. La estrategia para implementar RSE en PYMES es innovador.	1. Nuestra imagen no es conocida dentro del mercado.
	2. Diversificación en nuestros costos ya que estarán acorde al proyecto a implementarse al no tener un precio definido constante, si no que será en base a un porcentaje dependiendo de la magnitud del proyecto a implementarse.	2. Infraestructura pequeña para abarcar grandes proyectos.
	3. Diversificación en nuestros servicios al estar en la capacidad de implementar proyectos de RSE que son de variada índole tales como: temas ambientales, voluntariado corporativo, negocios inclusivos, tareas conjuntas con las comunidades, etc.	3. No estar en la capacidad de otorgar un certificado de RSE a nuestros clientes, dado que nuestro giro de negocio, no es la certificación de empresas en la aplicación e implementación de la RSE.
	4. Nuestro servicio se basará en tres principios básicos: comunicación, compromiso y creatividad.	
Oportunidades	FO	DO
1. Los empresarios consideran que la implementación de la responsabilidad social es una estrategia para conseguir un crecimiento sostenible, debido a que están tomando conciencia sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.	La estrategia para implementar RSE es innovador, provocando un crecimiento sostenible para las PYMES, debido a que están tomando conciencia sobre el deterioro medioambiental ocasionado por la actividad económica.(F1 - O1)	Darnos a conocer dentro del mercado a través de las diferentes estrategias de marketing, para lograr que las empresas consideren la implementación de RSE. (D1 - O1)
2. Los consumidores valoran adquirir productos y servicios de empresas preocupadas no solo por el futuro mediano, sino por el de las próximas generaciones y no únicamente en el aspecto medio ambiental, sino en el comunitario, de personal y clientes.	Nuestros costos estarán acorde al proyecto a implementarse al no tener un precio definido constante sino que dependerá de la magnitud del proyecto, ocasionará que los consumidores valoren adquirir productos y servicios que se preocupen no solo por el futuro mediano sino de las próximas generaciones. (F2 - O2)	Al existir poca oferta en el mercado de un servicio de consultoría para implementar PYMES, tendríamos incrementos de clientes provocando cambio de nuestra infraestructura para abarcar grandes proyectos. (D2 - O3)

<p>3. La poca oferta que existe en el mercado de empresas que su giro de negocio sea prestar un servicio de consultoría para implementar RSE.</p>	<p>La poca oferta que existe en prestar un servicio de consultoría para implementar RSE, el conocimiento exacto de los beneficios de la RSE permiten diversificar nuestros servicios tales como: temas ambientales, voluntariado, etc. (F3 - O3,O5)</p>	<p>Al mantener la memoria de sostenibilidad dentro de las PYMES esto conllevará a ir mejorando como empresa de servicio y poco a poco aliarnos a otras entidades para lograr certificados de RSE y reconocimientos internacionales. (D3 - O7)</p>
<p>4. Nuestra competencia a ser entidades sin fines de lucro se orientan en general a grandes empresas, mientras que nosotros en un inicio nos orientamos a las PYMES.</p>	<p>Al estar orientado nuestro servicio a las PYMES nos basamos en 3 principios básicos: comunicación, compromiso y creatividad, el cual incrementará la red de Pymes asociados a nuestra empresa. (F4 - O4,O6)</p>	
<p>5. Las PYMES no tienen un conocimiento exacto de los beneficios de la responsabilidad social el cual consiste en identificar su hábitat responsable y plasmarlos en su primera memoria de sostenibilidad.</p>		
<p>6. Incrementar la red de Pymes asociados a nuestra empresa.</p>		
<p>7. Mantener memoria de sostenibilidad que nos permitirá constantes cambios o reformas a proyectos ya realizados o por realizar.</p>		

MATRIZ DOFA	Fortalezas	Debilidades
	1. La estrategia para implementar RSE en PYMES es innovador.	1. Nuestra imagen no es conocida dentro del mercado.
	2. Diversificación en nuestros costos ya que estarán acorde al proyecto a implementarse al no tener un precio definido constante, si no que será en base a un porcentaje dependiendo de la magnitud del proyecto a implementarse.	2. Infraestructura pequeña para abarcar grandes proyectos.
	3. Diversificación en nuestros servicios al estar en la capacidad de implementar proyectos de RSE que son de variada índole tales como: temas ambientales, voluntariado corporativo, negocios inclusivos, tareas conjuntas con las comunidades, etc.	3. No estar en la capacidad de otorgar un certificado de RSE a nuestros clientes, dado que nuestro giro de negocio, no es la certificación de empresas en la aplicación e implementación de la RSE.
	4. Nuestro servicio se basará en tres principios básicos: comunicación, compromiso y creatividad.	
Amenazas	FA	DA
1. Que los empresarios pretendan implementarla de manera "light" la RSE, es decir, que lo "light", lo desechable, lo fácil, lo rápido, lo "cool", lo "in" está de moda.	Al ser la RSE un concepto innovador dentro de las Pymes y los beneficios que tendrán lo "light" pasará a ser una política dentro de la empresa. (F1 - A1)	
2. La inversión importante que en su inicio deben incurrir las empresas al incorporar prácticas de responsabilidad social a su estrategia de negocio.	La inversión que realice las Pymes en implementar RSE dependerá de la magnitud del proyecto y siempre se empezará con uno pequeño para ver los resultados de forma más próxima. (F2 - O2)	
3. El crecimiento de nuestros clientes sería paulatino, debido al tiempo y a las vicisitudes que nos tomará lograr una buena reputación de nuestro servicio.	Al implementar algunos proyectos de RSE dentro de las Pymes ganaremos reputación de nuestro servicio que abarcará diferentes temas. (F3 - O3)	
4. La promoción de habilidades de emprendimiento e innovación al interior de las empresas, como parte de las políticas de responsabilidad social y de creación de valor, lo cual, implicaría que estas empresas no contraten nuestros servicios.	Al mantenernos dentro de nuestros 3 principios básicos involucramos a todos los miembros de la Pymes provocando que todos se den cuenta del rol importante que ellos tienen para sacar adelante los diferentes proyectos de RSE. (F4 - O4)	

CAPITULO III
Análisis Mercado y Comercialización

Análisis Mercado y Comercialización

3.1. Características del Mercado

El panorama de las pequeñas y medianas industrias (PYMES) en Ecuador se muestra difícil, así lo revela el último informe de Coyuntura Económica. Según estas investigaciones en Ecuador existen cerca de 15.000 PYMES, con un promedio de 22 empleados, que se concentran mayormente en Guayaquil y Quito en un 77%, en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias. Por otra parte un estudio realizado por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha indica que a pesar que las PYMES representan un aporte del 13% al Producto Interno Bruto (PIB), “su potencial para dinamizar la economía es muy grande”.

Esta matriz estratifica las categorías en que se ha clasificado a las empresas de Ecuador de acuerdo a su tamaño:

SECTOR	PERSONAL OCUPADO
Micro Empresa	01 a 09
Pequeña Empresa	10 a 49
Mediana Empresa	50 a 199
Grande Empresa	200 en adelante

La desconfianza y/o desconocimiento del producto/servicio o del tema en general lo que implica de RSE, nos hace ver al mercado en dos vías: desconocido y desconfiado, lo que implicaría a tener una difusión concreta, ya que solo estamos interesados en llegar ciertas empresas.

Ciertos comercios están incorporando a jóvenes a sus labores, los mismos que será las nuevas guías de las empresas, es por ello que el tema de RSE será desconocido para un gerente de 50 años en adelante, pero los jóvenes (30 años

aprox.) conocen a breves rasgos del tema y lo principal, es que son más abiertos a tratar del concepto y su posible aplicación.

Otra de las características, es que el manejo de dichas empresas, se las realiza de manera familiar o dueño único, lo que implicaría a una participación más directa y sobre todo que las tomas de decisiones sean más seguidas y rápidas.

Se debe tomar en cuenta que las PYMES se acondicionan a los cambios políticos y económicos del entorno local de manera repentina, es decir, como ellos no manejan de manera directa ciertas materias primas o presupuestos a largo plazo, sus prioridades de acción o compromiso con respecto al proyecto, podrían cambiar el panorama de desarrollo de la misma.

El rasgo principal que define al PYME es el carácter de los empresarios de quienes llevan a cabo actividades productivas bajo fórmulas que implican autoempleo, con el consiguiente riesgo inherente. Las principales características del PYME son:

- Actividad generalmente de carácter local.
- Capacidad de adaptación al entorno y, en particular, a unos mercados en que los cambios tecnológicos son frecuentes y relevantes.
- Capital modesto con base en el ahorro personal o familiar.
- Identificación entre trabajadores e inversores y, por consiguiente, propietarios de los medios de producción.
- Pequeña dimensión empresarial.
- Propiedad individual o asociativa.

Las empresas y organizaciones no operan en el vacío. Su relación con la sociedad y el entorno en el que operan es un factor crítico en su capacidad para seguir funcionando con eficacia. También se utilizan cada vez más como una medida de su rendimiento global.

El principal obstáculo, es la falta de difusión del RSE de manera interna, dígame local o nacional. Ya que solo se toma el tema del cuidado del medio

ambiente, como algo ambiguo o esporádico. Solo las grandes corporaciones lo manejan de una manera más reiterada y profunda. De igual manera ante la falta de un control de manera frecuente, sea este por parte del gobierno o municipal lo hacen complejo, ya que solo las revisiones se las realizan de manera anual que cumplan las normas y en caso de un incumplimiento, este será sancionado de manera económica.

3.2. Estructura del Mercado

Para poder estructurar el mercado, primero nos enfocaremos en los siguientes ámbitos:

- **Geográfico:** Mercado local o metropolitano. El cliente se lo clasificará de acuerdo al área donde este desarrolle o exponga su producto/servicio, es decir, oficinas dentro de la ciudad y planta fuera de la misma. Conocer a la comunidad donde se desenvuelven.
- **Por su naturaleza:** Mercado capital (regulado por leyes), y mercado libre (dependiendo de la oferta y demanda).
- **Demográfica:** Conocer la estructura interna del cliente, es decir, el número del personal, sexo, edad, etc.
- **Conducta:** Conocer el ciclo de vida del producto/servicio; esto nos indicará los picos altos y bajos de ingreso de la empresa
- **Oligopolio:** El mercado al ser amplio, nos permite tener la capacidad de captar a un buen número de clientes, ya que al existir un pequeño grupo de empresas que ofrecen asistencia con respecto al tema de RSE.



Nuestro servicio no posee mucha competencia con respecto al servicio del RSE, ya que nuestros principales competidores se enfocan en grandes empresas o corporaciones. Lo que nos lleva a no tener mayor restricción para abordar los proyectos.

Esto nos permite tener un control con respecto al tema de precio por nuestro servicio, ya que no tendríamos una mayor competencia, lo que nos permitiría obtener el máximo beneficio económico posible, tomando en consideraciones las restricciones a las que nos podemos enfrentar. Esto nos permitirá tener una ventaja sobre costos de los demás, implementar una parte importante del servicio y establecer el precio dentro del mercado.

Para lograrlo, la empresa debe tomar decisiones fundamentales a corto y a largo plazo. Eso se lo definiría de acuerdo al proyecto y necesidad de nuestros clientes. Podemos asumir estos pasos ya que se reúnen las siguientes condiciones:

- Existe un gran número de clientes
- Libre acceso a las empresas
- Libre movilidad de recursos
- No existe una publicidad global o general
- El precio los determinamos de manera directa

Políticas de apoyo a PYMES en Ecuador

El Ministerio de Industrias y Productividad, tiene a su cargo la Subsecretaría de (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) MIPYMES, Artesanías y Emprendimientos, institución cuyas competencias, apuntan al diseño e implementación de políticas que promueven el desarrollo de la productividad de sus miembros. A continuación se detalla el plan de acción, con las políticas que se apoyan en dos ejes principales acceso a mercados nacionales e internacionales:

- Producción de bienes y servicios con valor agregado conforme a la aplicación de buenas prácticas de manufactura.
- Implementación de sistemas de certificación de calidad y productividad.
- Canalización de importaciones de materias primas con organización asociativa.
- Intensificación del material publicitario y monitoreo informativo.
- Establecimiento de convenios interinstitucionales con organizaciones gubernamentales, ONG's y empresa privada.

Nos enfocaremos en ser una empresa de ofrecimiento/desarrollo de proyectos de RSE, más no consultora del RSE, solo en caso de que el interesado desee emplear y desenvolver el proyecto por ellos mismos.

3.3. Mercado Objetivo

Obtendremos la base de datos de las diferentes Asociaciones y Cámaras de la ciudad, luego de lo cual clasificaremos a nuestros clientes en diferentes áreas de trabajo, acorde a su sector productivo, las mismas que serían:

- Acabados para la Construcción
- Academias
- Aceites Lubricantes
- Aceros

- Agencias de Carga
- Agroindustria
- Agroquímicos
- Agua, Alimentos
- Aluminio y Vidrio
- Artículos para El Hogar
- Avícolas
- Café
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Empaques
- Empresas Fumigadoras
- Fábricas de Alcoholes
- Importadoras
- Industrias Gráficas
- Ingenios Azucareros
- Inmobiliarias
- Laboratorios Farmacéuticos
- Muebles Pinturas
- Reciclaje De Metales
- Ventas por Catálogo (Asociaciones)

El segundo paso será catalogarlo por tipo de empresa, como:

- Empresa individual – un solo socio
- Empresa colectiva – varios socios
- Sociedades de personas – cooperativas o comunitarias
- Sociedad de capital – por accionistas, de responsabilidad limitada
- Empresas sin ánimo de lucro
- Empresas con ánimo de lucro

Luego las priorizamos acorde a los siguientes aspectos:

- **Generales:** Serán aquellas empresas que recibirán proyectos que no requieren mayor esencia o ampliación del desarrollo del mismo.
- **Específicos:** Serán cuando los proyectos elaborados lo manejaremos de manera ampliada y concreta.
- **Claridad:** Serán aquellas que tienen apertura ante el proyecto, de tal manera que ninguna duda de aquellos y son responsables de participar en su logro.
- **Flexible:** Catalogaremos a aquellas empresas que se adapten a las modificaciones cuando las circunstancias lo requieran.
- **Realistas:** Son aquellas compañías que son factibles a realizar los proyectos dentro de las condiciones y plazos establecidos.
- **Motivador:** Serán aquellas que conocen del tema, y desean realizar el proyecto. Estas serán las que por iniciativa propia desean participar de la RSE.

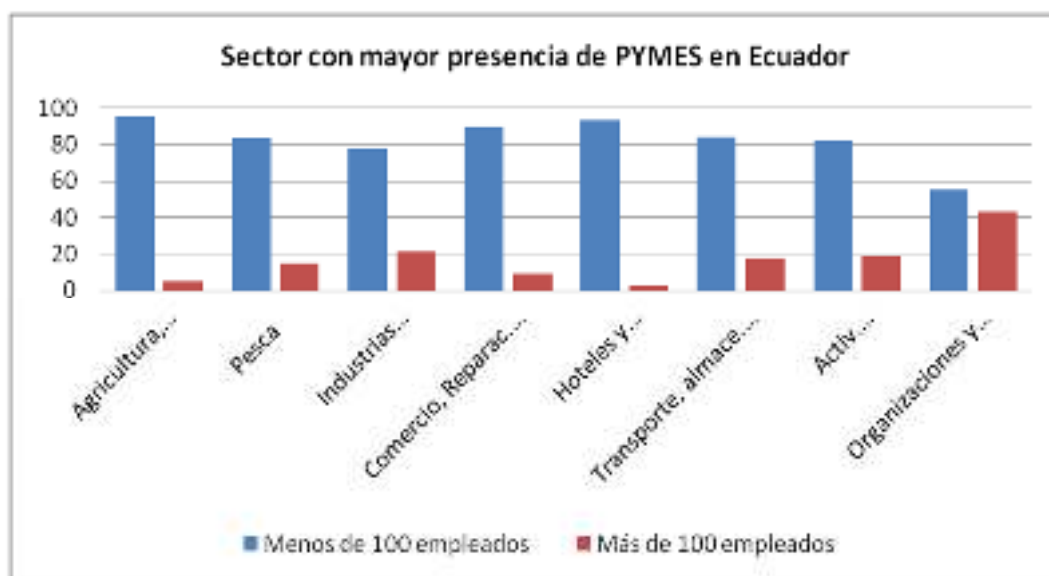
Pero estas empresas deben de igual manera tener la decisión de sus representantes de cumplir con el Modelo de RSE, el mismo que comprende ocho categorías, las mismas que poseen una dimensión interna; se refiere a las prácticas enfocadas hacia el interior de las empresas. Dentro de la dimensión interna se encuentran las siguientes categorías:

- Cumplimiento de Leyes
- Ética y Transparencia
- Desarrollo de Capital Humano
- Mitigación de Impactos Negativos
- Beneficios de colaboradores
- Proyección a familias
- Proyección a la comunidad
- Proyección a nivel nacional o regional

Para el proceso de captación de clientes estos una vez clasificados, se debe tomar en cuenta:

- Detectar la necesidad de la empresa.
- Generar servicios percibidos por la sociedad.
- Despertar el interés del cliente.
- Introducir habilidades de comunicación.
- Inducir a la aceptación.

Como ejemplo la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas posee una base de datos de aproximadamente 1500 empresas, entre microempresas, pequeña y mediana empresa, las mismas que se encuentran catalogadas en 35 sectores productivos.



3.4. Análisis de la Demanda: Encuestas y Estadísticas

Los componentes básicos de un análisis dependerán de la importancia de la necesidad, nivel de riesgo (referidos), precio del producto/servicio y los complementarios, los cuales son aquellos que dependen del crecimiento de población y políticas de gobierno.

La elaboración de las estimaciones de la demanda con variación de los servicios se irá agregando, conforme la dimensión de tiempo y dimensión del espacio del desarrollo del mismo.

Para la obtención de un análisis progresivo iremos a distinguirlos, de acuerdo, a dos fuentes de información:

- Fuentes primarias (opinión de los actores)

Fuentes: Clientes ya establecidos, personal involucrado en el proyecto, personal experto que trabaja en las diferentes ramas, comunidades beneficiadas con el mismo

Métodos de obtención de información: visitas constantes donde se desarrolla el proyecto, encuestas, entrevistas, monitoreo.

- Fuentes secundarias

Fuentes: Documentos oficiales del sector (revistas, boletines o publicaciones que manejan los diferentes Asociaciones o Cámaras), periódicos (publirreportajes), estudios e investigaciones

Al realizar las encuestas, formaremos nuestras propias estadísticas, con puntos específicos, los cuales son:

- **Compresión de la RSE:** Que es, a donde va dirigida, como se integran, quien se beneficia.
- **Tiempo de desarrollo:** Si el proyecto propuesto es demasiado tiempo invertido, si debe ser por etapas.

- **Calidad de desarrollo:** Si el planteamiento llena sus expectativas, si es percibido solo para aumento de imagen de la empresa.
- **Alcance del RSE:** Si hay compromiso entre empresa-comunidad, cuidado mutuo (familiar, ambiental).
- **Inversión:** Si hay relación de costo-producto, es decir si lo invertido está justificado.

Las encuestas las realizaremos a mitad del proyecto (para hacer correctivos), al final del proyecto (satisfacción o no del proyecto), y de control (para conocer si el compromiso sigue firme y cumplió con su objetivo principal).

Con este análisis se pretende tener un aumento progresivo de clientes de manera trimestral, ya que los proyectos a desarrollar se estiman en un tiempo de X a X años, tomando en cuenta factores del clientes, el desenvolvimiento del proyecto (dentro o fuera de la ciudad), poder económico, ciclo de vida del producto.

Nos toparemos con una desconfianza empresarial con respecto al tema de RSE, es por ello que tomaremos en cuenta las respuestas, ante las preguntas planteadas, con respecto al tema de RSE.

De igual manera se espera un efecto cascada, es decir, que una vez que allá una mayor difusión de RSE, las pequeñas empresas tendrán una manera de saber que ellos también pueden entrar en el tema.

3.5. Análisis de la Oferta: Empresa y sus Competidores

Nuestro servicio en sus inicios se enfocará con respeto al tema de RSE para PYMES, ya que en Ecuador existen empresas sin fines de lucro que otorgan dicho servicio, pero estos solo se enfocan hacia Corporaciones o empresas grandes, con una complejidad a la hora de hacer efectiva la acción del RSE. Además ellos se enfocan a inversiones más altas y a largo plazo, de igual manera el desplazamiento del proyecto lo realizan a nivel nacional.

Lo que existen son programas dirigidas a PYMES, como: de desarrollo social (ayuda a fundaciones), programas de desarrollo empresarial (capacitaciones, actualizaciones de ventas, productos, manejos internacionales) y programas educativos (programas académicos de maestrías, gestiones empresariales). Pero estas solo están enfocadas al personal con cargos altos o familiares. De igual manera existen consultores ambientales, los mismos que extienden un certificado, en el cual se indica que determinada empresa cumple con normas ambientales.

A pesar de tener competidores con respecto al tema de RSE, nos topamos con empresas y el mismo gobierno que se encargan de entregar un certificado de cuidado ambiental.

Uno de ellos es el Ministerio de Medio Ambiente, quien desea implementar el certificado ecológico, con el objeto de convertirlo en un referente internacional; el SRI otorga beneficios tributarios, para aquellas empresas obtengan una licencia ambiental.

La oferta de mercado será medida conforme se vayan realizando los proyectos, es decir, se tendrá catalogado a los clientes reales y potenciales, la dimensión de la misma dependerá del número de empresas interesadas, con ingresos y acceso al proyecto a presentar.

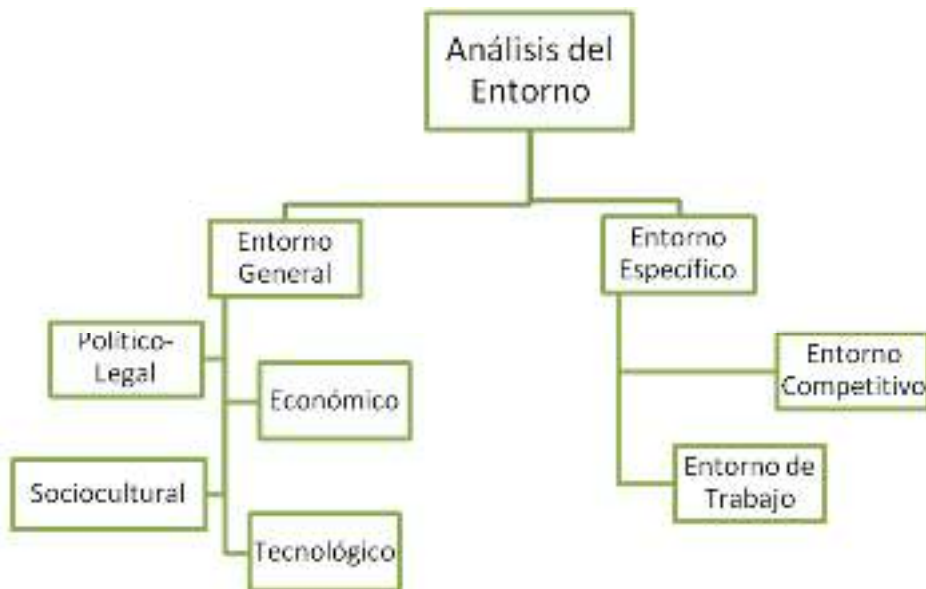
En el Ecuador el tema de RSE no se lo aplica de manera homogénea y abierta, ya que al desconocerse y/o ante la falta de interés de la misma, hace creer que solo los corporativos pueden acceder a dichas propuestas, esto nos permite tener un campo de acción más amplio y progresivo.

Al existir normas de cuidado ambiental expedidos por el gobierno o municipios, las empresas tienden a “mejorar” su entorno, el mismo que es guiado por profesionales de la construcción, lo que equivale a mejoras externas (cambio de fachada, limpieza del entorno, regeneración de un parque de la localidad, etc.), lo que conlleva a solo el cambio de momento y a corto plazo.

En cuanto a futuros competidores (ya que los actuales principalmente se manejan de manera corporativa), el panorama nos muestra que no hay por el momento alguna enfocada a las PYMES, lo que no implica que dentro de algunos años no surja alguna.

Se realizará un análisis del entorno (recepción y percepción de RSE), para ver el desarrollo de nuestra función de esta como empresa y ver si este afecta la eficacia de la organización ya sea en su estructura organizativa, dirección estratégica o en la estrategia comercial y de marketing, para con ello conocer si en los diferentes públicos se ha modificado o como se ha formado la identidad y la imagen de la compañía con referente a su producto/servicio.

Debemos considerar que la importancia e influencia de nuestro entorno son esenciales para el crecimiento de nuestra identidad e imagen empresarial, ya que estos detalles fundamentales ya que aporta una gran información que nos puede afectar. Pero ello no implica a que nos afecte de manera directa, sino que puede afectar a todo la acción que estemos realizando, y por ende a nuestros clientes.



3.6. Plan de Marketing

Nuestro servicio proporcionará una orientación de como las empresas y las organizaciones pueden operar de manera socialmente responsable. Esto significa que se puede y debe actuar de manera ética y transparente, para contribuir a la salud y el bienestar de la sociedad.

Para una mayor difusión como empresa, con referencia al tema del RSE, emplearemos medios de comunicaciones directas y efectivas como lo son:

- Elaboración de un documento que se ha de entregar a las empresas potenciales, en la cual, se describirá a la empresa, propósito y proyectos. Herramientas: PDF, editor de video.
- La utilización del internet como instrumento de comunicación, para ello se realizar la siguiente:
 - Construir un sitio web.
 - Crear un blog (blogger, wordpress).
 - Elaboración y configuración de mensajes de seguimiento (auto responder).
 - Configuración en redes sociales: facebook, twitter, youtube, para tener una comunicación constante.

La empresa fomentaría un intercambio de información realizando las siguientes acciones:

- **Encuentros educativos:** Convenciones, consejos, convocatorias, conferencias, congresos talleres, sesiones de entrenamiento.
- **Exhibición del servicio:** Intervención en ferias y exposiciones.
- **Juntas y reuniones:** Relaciones públicas.
- **Charlas:** Sesiones de preguntas y respuestas, oratoria, platica, debate, mesa de conferencia.

La empresa debe tomar medidas para superar la situación de debilidad y así corregir los aspectos negativos, para lo cual:

- Debemos identificar las necesidades no satisfechas, utilización de novedosos canales de comunicación (página web, correos electrónicos, charlas).
- Ofrecimiento de los mismos beneficios de la competencia, teniendo en cuenta que lo estaremos enfocando a PYMES.
- Mantener un contacto permanente con el cliente, que no solo involucren a gerente-dueño, sino al personal que labora en el mismo.
- Involucrar a la comunidad que se beneficiara con dichas propuestas.
- Realización de un control constante y mensual.
- Mantener un alto nivel de satisfacción, construir una fuerte relación interpersonal y económica, desarrollo de ideas complementarias para el progreso del mismo
- La realización de una auditoría interna, para asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos en el mismo. Esto implica medir los resultados de nuestras acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y tomar medidas correctivas.

Para las acciones a largo plazo se debe implementar varias estrategias como:

- Vender más para mejorar la rentabilidad
- Consolidar el equipo de trabajo
- Ampliar nuestra cartera de clientes
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes
- Fidelizar a los actuales clientes
- Lograr el posicionamiento logrado
- Conseguir socios estratégicos
- Lograr alianzas competitivas
- Realizar campañas con los clientes actuales para conseguir referidos

Las estrategias para un crecimiento, se dará de la siguiente manera: un aumento en la participación de mercado, expansión geográfica, desarrollo de nuevas alternativas y desarrollo de nuestro servicio.

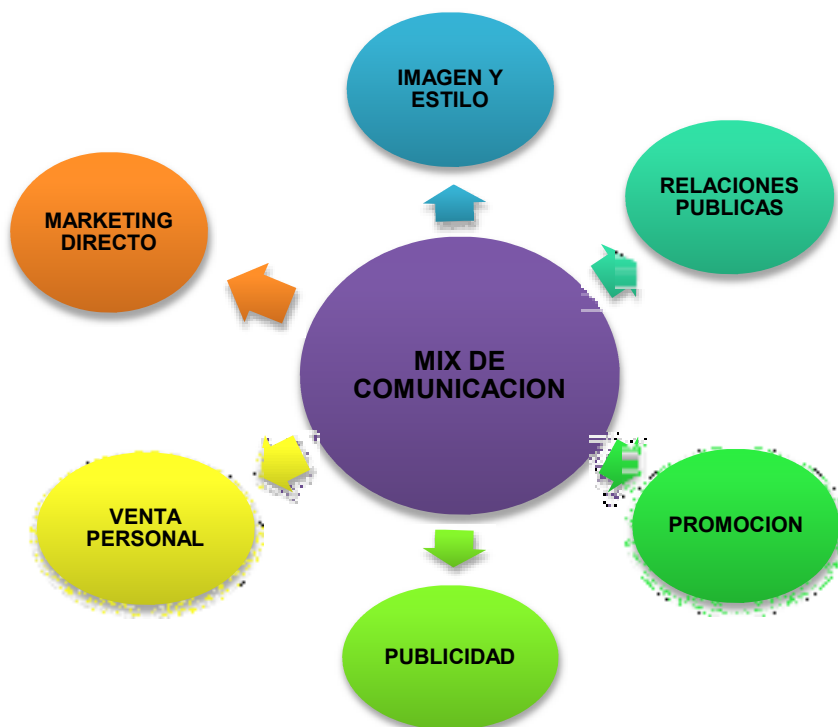
En caso de enfrentar una falta de elaboración de proyectos se debe:

- Priorizar la calidad de nuestro servicio.
- Mantener la credibilidad.
- Mantener el equilibrio.
- Vigilar el verdadero crecimiento.
- Crear relaciones verdaderas con los clientes (fidelización), mediante acciones confiables.

Para poner en marcha el plan de marketing se exige que los proyectos sean recurrentes en varios aspectos:

- Administración del tiempo.
- División de la jornada laboral, que debe contener tiempo para trabajar, relacionarse, formarse y desarrollar su marketing propio.
- Definición de tareas: urgentes e importantes; principales, secundarias y ocasionales.
- Implementar acciones de web y redes sociales en nuestro plan.
- Desarrollar campañas de marketing con causa: las empresas pueden realizar entre sus clientes y colaboradores campañas de captación de fondos a favor de distintas causas sociales de la comunidad local y global, vinculados a la de venta sus productos/servicios. Es importante que exista una coherencia entre la causa social y la actividad de la empresa.

Construir y mantener una base de clientes leales, no solo responde a los mejores intereses de la organización, sino que también los propios clientes se benefician de las asociaciones a largo plazo.



3.7. Estrategias de Marketing: Precio, Producto, Promoción y Plaza

Para la elaboración de nuestras estrategias de marketing, debemos tomar en cuenta ciertas variables:

- Demanda insatisfecha a cubrir (aumento del mercado).
- Capacidad financiera de los gestores del proyecto.
- Tecnología.
- Disponibilidad de insumos.
- Localización geográfica de la demanda.
- Estacionalidad de la demanda (esto dependiendo del ciclo de vida de la empresa).
- Proyecciones de inflación y devaluación.
- Valoración del servicio (esto se basará en la complejidad del proyecto).

Precio

Se lo definirá acorde a:

- Tamaño del proyecto
- Localización del proyecto
- Ingeniería del proyecto (utilización de recursos)
- Tiempo de implementación-desarrollo del proyecto
- Posición económica del cliente

Es por tal motivo que el precio fijado por nuestros servicios varía acorde al cliente.

Nuestra empresa se convertirá en una compañía de servicios de honorarios, por elaboración, desarrollo y cumplimiento del proyecto.

Producto

Se aplicará una estrategia de penetración lenta, es decir precio bajo y coste de promoción bajo, ya que nuestro grupo de enfoque es determinado y selectivo.

La empresa se enfocará en sus inicios principalmente que el manejo de la RSE que sea operado de una manera responsable y comprometedor; pero, lo principal es que determinemos valores agregados, es decir no solo con respecto a costos monetarios, sino a valores como empresa.

Nos identificaremos como una empresa viva, teniendo las siguientes características:

- Sensibilidad al entorno.
- Cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia.
- Tolerancia a las nuevas ideas.
- Conservadurismo en temas financieros.

Plaza

Se tiene proyectado que las oficinas principales de la empresa estarán ubicadas en el Centro Empresarial Colón, sector norte de la ciudad de Guayaquil.

Para que nuestro servicio sea accesible al cliente, la empresa debe tener un canal óptimo de difusión; que logre que nuestros clientes lleguen en el momento indicado y en las condiciones adecuadas.

Promoción

Lograr la mayor cobertura a través de todos los canales de distribución posibles, sean estos mediante boletines, las mismas que llegarían a través de las diferentes Cámaras o Asociaciones del país.

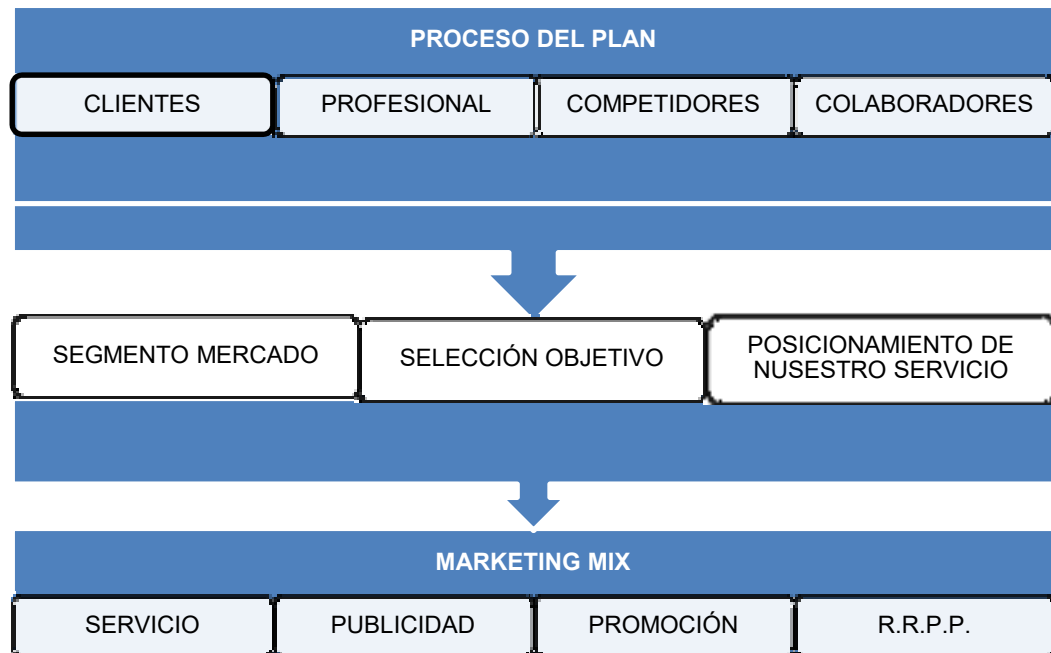
Establecer charlas informativas, las mismas que serán dirigidas a dueños, gerentes o jefes de área para dar a conocer nuestro servicio.

La participación de la empresa en eventos en los cuales involucre la participación de futuros potenciales clientes (ferias, encuentro de negocios, casas abiertas, rondas de negocios, etc.).

En nuestros inicios nos enfocaremos en captar clientes dentro del perímetro urbano, teniendo como sede la ciudad de Guayaquil.

Con el objetivo de proyectar sostenidamente la empresa a largo plazo, se ha considerado que la promoción y publicidad deben estar dirigidas de manera directa a nuestros clientes. Debido a que la compañía es nueva, es necesario introducir su imagen y presencia en el mercado y así posicionarlo según sus requerimientos. Por esto la campaña de introducción/información de nuestros servicios tendrá una duración mínima de seis meses, luego de la cual se tendrá una visión más clara de la respuesta del público a nuestra empresa y entonces planificar nuevas estrategias o campañas.

También se tiene previsto establecer convenios con la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, esta nos permitirá tener un contacto más directo con nuestros potenciales clientes. Pero más que todo el bajo costo que implicaría al darnos a conocer, y tener una mayor difusión del RSE.



CAPITULO IV
ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Estudio Organizacional

4.1. Constitución del Negocio

Nuestra empresa aplicará como organización la cultura de la adaptabilidad⁶, lo cual, le permitirá tener un organigrama orientado al cliente como se muestra en la siguiente imagen.



La cultura de la adaptabilidad permitirá a la empresa tener una filosofía organizacional conocida como “La organización que aprende”⁷.

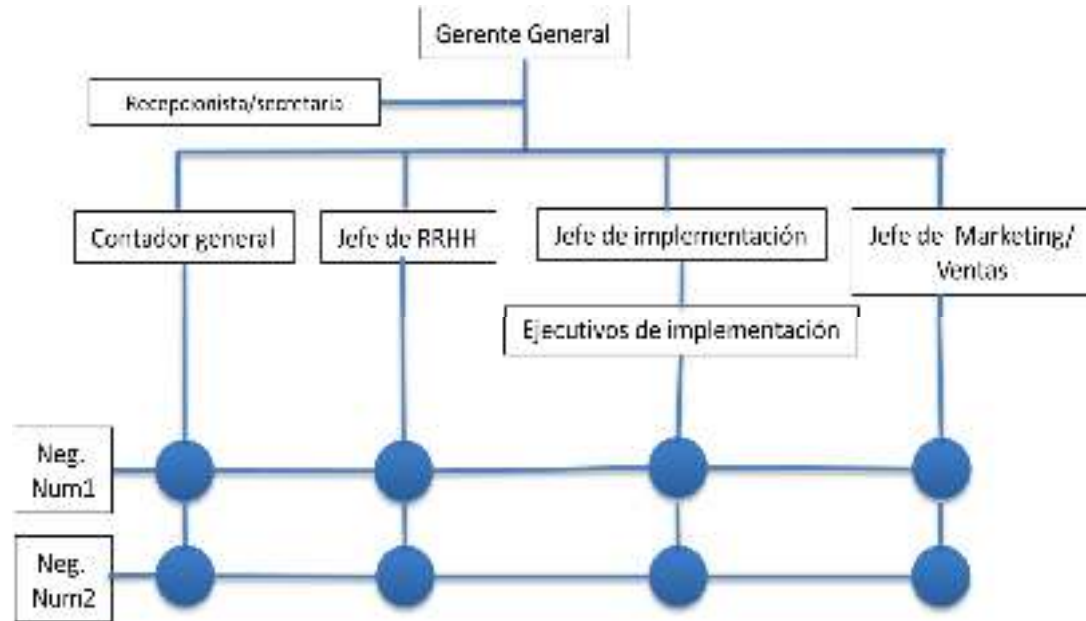
Por lo expuesto anteriormente los mecanismos de control de la empresa estarán en proporcionar a sus empleados procedimientos y políticas para que

⁶ **La cultura de la adaptabilidad** se caracteriza por una estrategia que se enfoca en el entorno mediante la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades de los clientes. La cultura promueve los valores, las normas y las creencias empresariales que fomentan la capacidad organizacional para detectar, interpretar y traducir signos que provienen en el entorno en cuanto a las nuevas respuestas conductuales.

⁷ **Organización que aprende.-** Es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar de forma continua.

discutan disyuntivas éticas y denuncien las conductas inmorales sin temores, también se fomentará fuertes relaciones mutuas, la confianza, el cuidado, trabajo en equipo y empowerment.

La cadena de mando de la empresa para el primer año de operaciones, se muestra a continuación:



Como se muestra en la imagen anterior se utilizó un organigrama funcional para ilustrar la cadena de mando de la empresa, por tal motivo, cabe recalcar que por la cultura de la empresa los gerentes deben ser vistos también como facilitadores, partidarios y defensores de los equipos de empleados y no solo como aquellos que dirigen y controlan.

Cabe indicar que el principal rubro de gastos de la empresa son las remuneraciones debido a que todos los cargos de la empresa serán contratados bajo relación de dependencia.

4.2. Personal Clave de Dirección

El personal clave de dirección de la organización corresponden al personal de las áreas de: Gerencia General, Implementación, Marketing y Ventas.

Gerente General. El Gerente General es clave porque se encargará de:

- Guiar a la organización hacia la consecución de sus objetivos, determinando que procesos de negocios se deben integrar, los beneficios a corto y largo plazo y el nivel adecuado de recursos financieros y organizacionales.
- Identificar y abordar oportunidades de negocio.
- Facultar al personal de la organización para actuar en una relación ganar-ganar manteniendo al cliente como protagonista.
- Definir procedimientos operativos estandarizados (SOPs)⁸ en conjunto con la Jefatura de Implementación.
- Contratar los recursos humanos de la organización que es el activo más importante de la empresa en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos.

Jefe de Marketing /Ventas. El Jefe de Marketing / ventas es clave porque se encargará de:

- Planear tácticas de mercado que permita a la empresa tener un conocimiento profundo de los clientes.
- Generar estrategias de mercadeo que le permita a la empresa adecuar sus ofertas y servicios de acuerdo a las necesidades puntuales de los clientes.
- Analizar y segmentar el mercado objetivo de la empresa.
- Determinar el canal más adecuado para obtener información de nuestros clientes.
- Determinar el canal más adecuado para obtener información de base de datos de acuerdo a las posibles necesidades de nuestros clientes.

⁸ **Procedimientos operativos estandarizados (SOPs):** Reglas, procedimientos y prácticas precisos, desarrollados por las organizaciones para enfrentar casi todas las situaciones esperadas.

- Crear un modelo único en el que cada cliente perciba directamente la experiencia única de hacer negocios con nuestra empresa.
- Medir el grado de satisfacción del cliente durante y después del proceso de negociación a través del contacto directo, que le permita anticiparse a sus deseos y así crear su lealtad hacia la empresa.
- Desarrollar en el personal de ventas la habilidad de tratar en forma diferenciada a los clientes, basándose en sus necesidades y el valor que le generan al negocio cada uno de ellos.

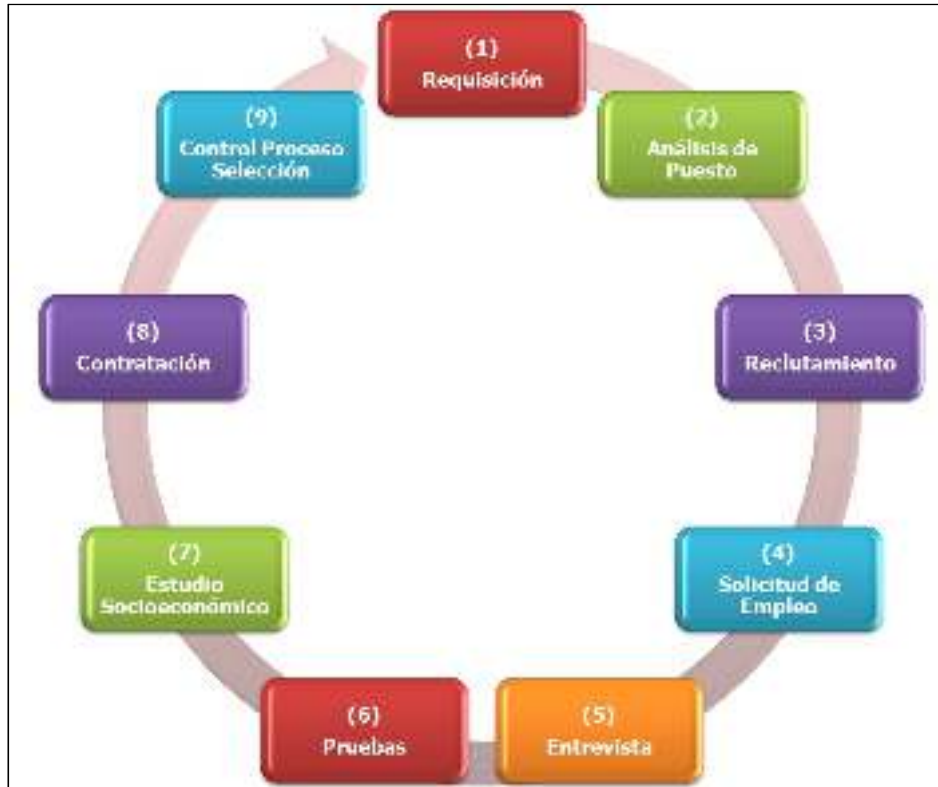
Jefe de implementación. El Jefe de implementación es clave porque se encargará de:

- Diseñar y proponer diferentes proyectos de RSE a los clientes.
- Mantener una constante comunicación con los clientes sobre los seguimientos de los diferentes proyectos que se implementan o implementaron.
- Supervisar los resultados de los grupos de empleados en los diferentes ámbitos de RSE.
- Coordinar con las operaciones del interior del país la implementación de estrategias de relaciones comunitarias sostenibles en el tiempo.
- Apoyar en la elaboración del plan de relaciones con la comunidad y a la estandarización de prácticas de RSE.

4.3. Políticas y Plan de Incorporaciones del Personal

4.3.1. Mecanismos de Selección

La contratación de los distintos cargos de la empresa dependerá de las características de cada uno, la empresa utilizará un proceso de reclutamiento compuesto de 9 pasos.



Requisición. Será realizada por el jefe inmediato que solicita la contratación de personal para un puesto vacante. La requisición deberá ser enviada al Jefe de Recursos Humanos que se encargará de realizar el proceso de selección.

Análisis del puesto. El Jefe de Recursos Humanos cuando reciba una requisición de vacante deberá determinar el perfil, habilidades y demás características que requiere el puesto de trabajo para ser desempeñado de manera efectiva.

Reclutamiento. El Jefe de Recursos Humanos determinará si para cubrir la vacante deberá recurrir a través de un Reclutamiento Interno o Externo.

Reclutamiento interno. Se buscará empleados calificados disponibles dentro de la empresa para ocupar una vacante después del primer año de operación de la empresa. Los medios para el reclutamiento interno serán:

- **Anuncio y oferta de empleo interno.-** El anuncio de empleo será un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante. La oferta de empleo será un procedimiento que permitirá a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado.
- **Referencias de empleados.-** Cada empleado de la empresa se convertirá en un reclutador, el propósito es que por medio de los empleados de la compañía las personas sepan que la empresa desea realmente que las personas soliciten empleo.
- **Inventario de Recursos Humanos.-** Estará compuesto por los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc. El Jefe de Recursos Humanos utilizará este medio para determinar si dentro de la organización existe la persona adecuada para ocupar el puesto vacante.

Reclutamiento externo. Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización. Los medios para el reclutamiento externo serán:

- **Anuncios.-** Se utilizarán anuncios en periódicos, revistas profesionales y comerciales, radio y televisión.
- **Agencias de Empleo.-** Se utilizarán las agencias de empleo privadas y públicas.
- **Otras fuentes externas.-** También se utilizarán las siguientes fuentes de reclutamiento externo: Universidades, Competidores en el mercado laboral, Ex empleados, Desempleados, Personas con discapacidades, Trabajadores por cuenta propia, Ferias de Empleos y Asociaciones Profesionales.

Solicitud de empleo. El Jefe de Recursos Humanos una vez que haya determinado aspirantes para ocupar la vacante deberá contactarlos y solicitarles que primero llenen el Formulario de Solicitud de Empleo que va a contener información básica del aspirante tal como datos generales, sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, nivel de educación, experiencia laboral. La solicitud le permitirá al Jefe de Talento Humano formarse una impresión muy general del aspirante. En caso que lo considere necesario podrá en esta instancia descartar a un aspirante y contactar a otro.

Entrevista. Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, el Jefe de Recursos Humanos escogerá aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista. La entrevista es un recurso del que se basará la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le harán a la persona que aspira a ocupar el puesto.

Pruebas. El Jefe de Recursos Humanos una vez realizada las entrevistas deberá hacer un informe de las mismas y escoger máximo 3 candidatos para que se presenten a realizar pruebas que permitan medir las habilidades y capacidades con las que cuentan los aspirantes. Estas pruebas dependiendo del cargo estarán basadas dos grupos de test: Los de Personalidad y Los de Actitud y Eficiencia, el Jefe de Recursos Humanos determina el tipo de test a realizar dependiendo del cargo.

Estudio socioeconómico. El Jefe de Recursos Humanos después de realizar una evaluación de las pruebas de los tres aspirantes deberá elaborar un estudio para conocer la situación económica de los aspirantes, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Contratación. El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, el Jefe de Recursos Humanos le entregará a la persona que realizó la requisición la evaluación de los tres aspirantes al cargo con un informe detallado de sus resultados. La persona que realizó la requisición deberá decidir entre los tres postulantes para proceder a la contratación del mismo. En caso que ninguno

de los tres postulantes no llenen las expectativas de la persona que hizo la requisición el Jefe de Recursos Humanos deberá volver a repetir todo el proceso a partir del paso 2. Se puede decir que es en este paso en donde se establece la relación formal con el nuevo empleado.

Control del Proceso de Selección. Esto lo realizará el Jefe de Recursos Humanos mediante evaluaciones periódicas al nuevo empleado para constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

4.3.2. Sistemas de Retribuciones e Incentivos

Las retribuciones e incentivos serán entregados en función del cumplimiento de indicadores clave de desempeño para los cargos de contacto directo con el cliente, que son los Ejecutivos de Ventas.

En la siguiente tabla se presenta los objetivos principales por cargo y sus indicadores claves de desempeño.

Indicador	Lapso	Evaluador	Objetivo
Ejecutivos de Ventas			
Crecimiento porcentual en ventas mensuales	Mensual	Jefe Financiero y Jefe de Marketing /Ventas	Cumplir con el presupuesto de venta y alcanzar un nivel de ingresos que otorgue una utilidad a la empresa
Cuota de venta asignada a cada vendedor	Mensual	Gerente General y Jefe de Marketing / Ventas	
Utilidades ROA y ROE	Anual	Gerente General, Jefe Financiero y Jefe de Marketing / Ventas	

4.4. Cadena Valor y Operaciones

Para poner en marcha la empresa, debemos dividir nuestras actividades tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Diseño del producto/servicio,
- Elaboración/producción de proyectos
- Llegar al mercado
- Entrega/ejecución del proyecto
- Apoyo a los diferentes proyectos

Debemos estar dispuestos a realizar varias etapas para llegar a un éxito, las mismas que son:

- Estar dispuestos a compartir los gastos necesarios, para el éxito (no económico, sino de compromiso)
- Acordar que los esfuerzos a realizar no afectaran los márgenes de ganancias
- Asegurarse que TODOS tenemos claro los objetivos de la empresa, y el compromiso que implica
- La Dirección debe comprometerse a que los proyectos resulten exitosos e invertir para su conclusión
- Todo integrante debe estar dispuesto a compartir la información necesaria, las capacidades y procesos logísticos con los altos mandos y compañeros
- Debe aumentarse de manera cuantitativa y cualitativa, el seguimiento y las comunicaciones en general

Tendremos como actividades principales:

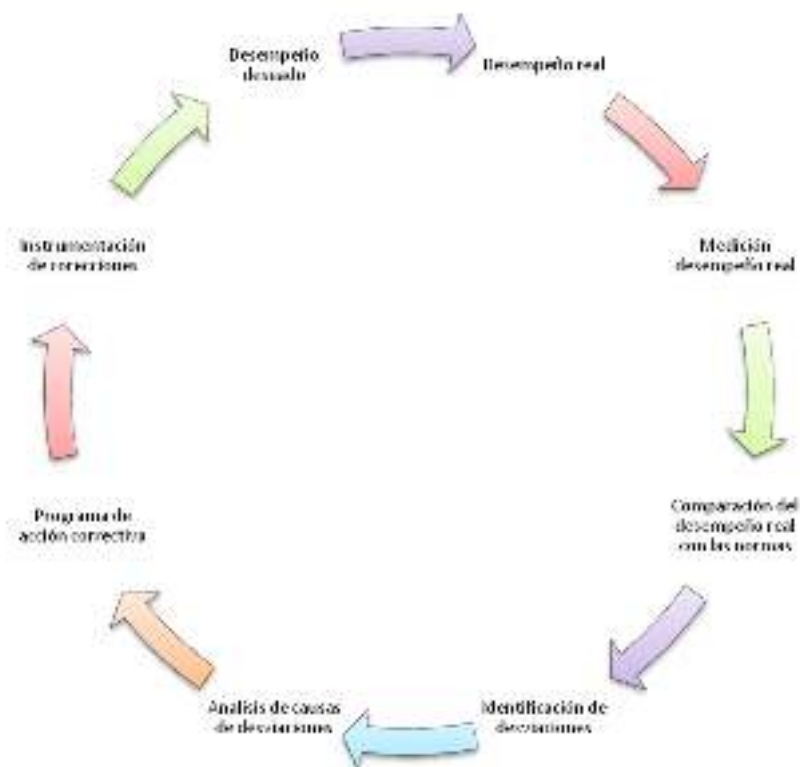
- Mantener un servicio directo y personal
- Realización de las estrategias de marketing previstas, las mismas que serán aplicadas conforme nos vayamos formando como empresa
- Buscaremos ser conocidos y reconocidos como una empresa de RSE, enfocados a PYMES
- Operar de manera transparente, con un grado alto de ética
- Trabajar con nuestros clientes de manera efectiva y transparente, lo cual nos permitirá atraerlos y nos permitirá generar la confianza necesaria, para proyectos futuros

Para un aumento del valor de nuestro producto/servicio, debemos tomar en cuenta:

- La información
- La comunicación
- El servicio
- Las mejores
- Desarrollo de soluciones

Para la implicación de un control, debemos establecer tres pasos básicos:

- Establecimientos de normas
- Medición del desempeño con base a esas normas
- Corrección de las variaciones de normas y planes



Aplicaremos ciertas directrices o normas de conducta, por parte del personal para con la empresa:

- Espíritu de servicio
- Apoyo al cliente
- Mística de entrega
- Trabajo en equipo
- Pasión por el trabajo
- Reconocimiento a la excelencia
- Comportamiento honesto, creativo y confidencial
- Compromiso con la simplicidad
- Efectiva utilización de los recursos

Los deberes de la empresa serán:

- Realizar charlas motivacionales a los empleados
- Mantener informado de los cambios que se realizan en el entorno de la empresa, con respecto al producto/servicio (leyes, códigos, parámetros)
- Optimizar nuestros recursos, para ser altamente eficientes
- Mantener una comunicación directa entre altos mandos y ejecutivos
- Atraer y retener a nuestros mejores empleados

Para un óptimo resultado de las operaciones propuestas, debemos:

- Seguir los procedimientos instituidos del RSE
- Ceñirnos a los programas dispuestos dentro de la empresa
- Comprometernos a las reglas internas de la empresa
- Manejar el presupuesto y tiempo establecidos para los proyectos

4.5. Diagrama del Servicio u Operación

Debemos tener primeramente principios o puntos básicos, para ser aplicados como parte de la filosofía de la empresa:

- Actitud de servicio: que lo que hacemos, lo hacemos bien

- Satisfacción del cliente: todo lo proyectado se cumplió
- Actitud positiva: al realizar proyectos de carácter transitorio, inmediata y variable, debemos tener una conducta dinámica y abierta
- Satisfacción: saber que lo que estamos realizando, lo hacemos con gusto y que hemos llegado a nuestra meta

Directrices o normas de conducta, por parte de la empresa para con el cliente:

- Confiable
- Capacidad de respuesta
- Profesionalismo
- Cortesía
- Credibilidad
- Seguridad
- Accesibilidad
- Comunicación
- Lealtad
- Empatía
- Involucración/participación directa del ejecutivo ante el proyecto en desarrollo

Como desean que sean tratados nuestros clientes:

- Ser tratados con cortesía
- Atención personal
- Estar informado sobre ellos
- Persona eficiente
- Ser pulcro
- Poseer respuestas precisas
- Atención rápida

Debemos tomar correcciones en cuanto las acciones operativas, ya que se debe esperar una reorganización del mercado, es decir una vez comenzada las ejecuciones de los diferentes proyectos y estos sean conocidos y/o una mayor participación de parte de las empresas, debemos esperar un cambio de prioridades (a largo plazo) con respecto al RSE; la reacción competitiva también se debe analizar, ya que las gestiones/acciones que se estén realizando puede conllevar al surgimiento de nuevas empresas.

Una vez aprobado la acción/ejecución de un proyecto, los involucrados deben:

- Definir la situación presente
- Establecer las metas y objetivos
- Prevenir ayudas y obstáculos para alcanzar la culminación el trabajo propuesto
- Desarrollar planes de acción para alcanzar las metas
- Ejecución de planes
- Control de los planes, este ultimo de manera interna

Pasos para la ejecución de un proyecto:

- Conocernos como empresa
- Establecer comunicación/información del RSE
- Presentación del proyecto
- Revisión/aprobación del mismo
- Desarrollo del proyecto
- Control
- Progreso/conclusión del proyecto
- Reafirmación con el cliente



La realización de cada proyecto no tendrá un tiempo determinado, ya que cada uno será diferente, pero como tentativa se lo realizara de entre X a X tiempo (años-meses).

Una vez puesta en marcha el proyecto, realizaremos lo siguiente:



Las opiniones se obtendrán a base de encuestas realizadas a los involucrados del proyecto (empresa-comunidad).

4.6. Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente

La Responsabilidad Social de TRANSCENDER se lo tiene proyectado como actividad para un año, una vez concluido, se revisará los resultados y se realizarán los cambios que sean necesarios. Estas actividades tendrán un comportamiento transparente y ético, lo cual nos permitirá poner en práctica la RSE, lo cual nos debe permitir:

- Contribuir al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad
- Tomar en consideración las expectativas de los integrantes de la empresa, para el desarrollo y crecimiento de la misma
- Cumplir con las leyes y normas vigentes, ya sean estas normas aplicadas en el ámbito nacional o internacional
- Integrar el concepto de RSE en la empresa y ser llevado a la práctica en nuestras relaciones con toda la sociedad

Dimensión Económica

- Mantener el entorno y las condiciones de trabajo seguras y saludables
 - Comprobación de manera sistemática y periódica el cumplimiento de las normas de seguridad y salud
 - Identificar los riesgos potenciales y tomar acciones preventivas
 - Involucrar al personal a que tengan una mayor perspectiva de los problemas y sus posibles soluciones

- Desarrollar las competencias y recursos para un buen ejercicio de trabajo
 - Comunicar a los empleados sobre sus competencias y recursos profesionales actuales y precisos para un buen desarrollo del trabajo
 - Inversión en el desarrollo-capacitación del personal, por ser un componente básico de la gestión empresarial

- Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar
 - Al ser nosotros también una empresa PYME, nos podrá permitir conocer/ayudar a la situación personal de cada uno de nuestros miembros de equipo
 - Reparto equitativo del trabajo

- Fomentar la igualdad de oportunidades
 - Se tendrá un número equitativo de trabajadores de ambos sexos, no habrá discriminación
 - Ascensos dentro de la empresa

- Dar seguridad en el empleo, pago digno y oportunidades de progreso
 - Establecer como prioridad el empleo estable y de calidad
 - Conocer las habilidades de nuestros colaboradores, para aumentar el progreso y estabilidad de la empresa.

- Desarrollar una comunicación fluida

- Participación directa con respecto al producto/servicio de la empresa.
 - Comunicación permanente con respecto a los objetivos de la empresa, sobre todo a la integración de temas sociales y/o ambientales.
-
- Código de conducta
 - Aplicar medidas necesarias para garantizar un buen clima de trabajo

Dimensión Social

Tomaremos ciertos aspectos:

a) Gestión de Impacto Comunitario, nos concentraremos en conocer, estudiar, potenciar, prevenir y a ayudarlos efectos negativos y positivos generados en el accionar de la comunidad, la misma que los realizaremos en el área comunitaria de la empresa y luego de nuestros empleados

b) Voluntariado Empresario, apoyaremos de manera institucional, ya sea con recursos o con horas de trabajo los diferentes programas comunitarios, así como la participación de los empleados en las mismas

De igual manera seremos “gerentes” voluntarios dentro del programa social donde estemos involucrados, lo que implicaría dar guías, consejos o charlas o cual fuere la necesidad que se requiera

c) Marketing relacionado a una Causa, se realizarán actividades de publicidad y promoción para la venta de determinados productos/servicios, en las cuales las ganancias obtenidas sean destinadas a los programas beneficiarias

Incluir en las campañas de marketing dicha colaboración: nota en prensa, publicidad, patrocinio de actos.

d) Acciones conjuntas con las ONG's, en este aspecto TRASCENDER apoyará a las diferentes ONG's, sean locales o nacionales. Este apoyo sería por medio de voluntariados o haciendo conocer las acciones que llevan a cabo las mismas. Esto nos permitirá conocer mejor el entorno de una ONG's y adquirir experiencia en gestión de estrategia global, incluyendo el desarrollo de la capacidad de negociación con diferentes perfiles personales e institucionales

e) Apoyos Proactivos a Programas Sociales, en este aspecto nos dedicaremos a apoyar a distintos programas sociales, indigencia, salud, niños en la calle, educación, etc., los mismos que pueden estar dirigidos por los diferentes gobiernos (nacional – local), provincial o de organismos privados.

Las diferentes acciones que puede realizar TRASCENDER para el área social, puede no ser siempre de manera económica, sino voluntaria, organización de eventos, búsqueda de auspiciantes (que pueden ser hasta nuestros clientes), presentación de proyectos, o en especie (ordenadores usados, mobiliario de oficina).

Dimensión Medio Ambiente

- Conocer y cumplir las normas/leyes medioambientales aplicables
- Consultar y contactar con los organismos competentes al cuidado del medio ambiente
- Identificar y evaluar los principales impactos ambientales de nuestra actividad
- Establecer objetivos de mejora para reducir los impactos ambientales de la actividad
- Disponer de un registro de legislación ambiental que afecte a la actividad y garantizar su cumplimiento y actualización
- Llevar el control sistemático del consumo de energía, papel y producción de residuos

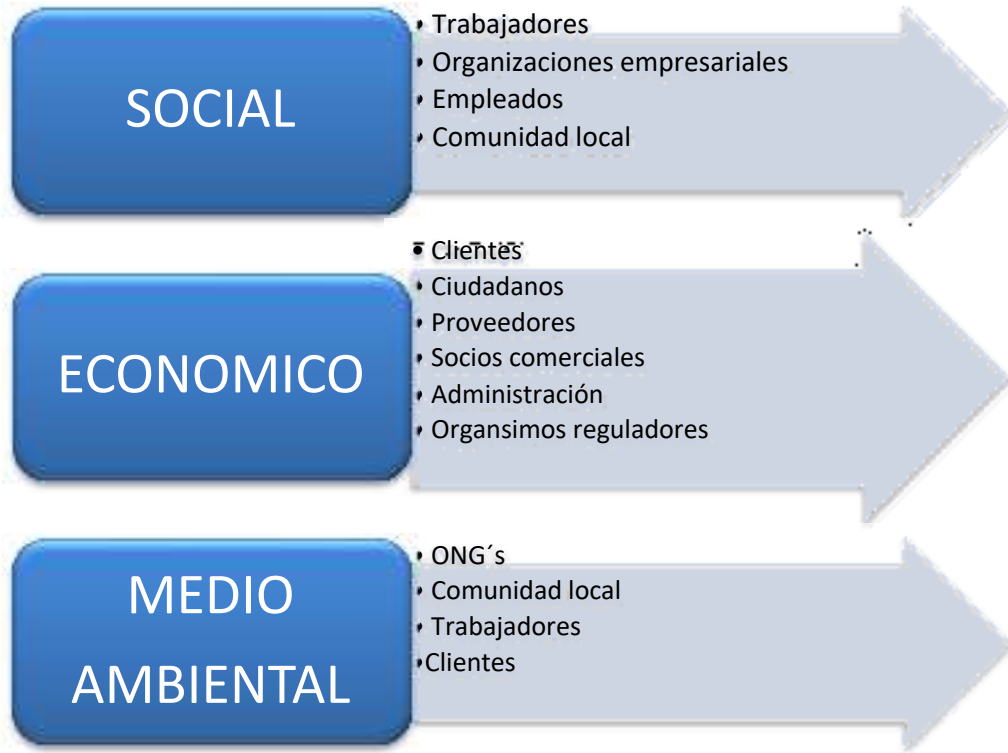
- Optimizar el consumo de energía. Implantar un plan de eficiencia energética para planificar un ahorro en el consumo de energía

TRASCENDER, por ser una pequeña empresa, la RSE es pequeña en inversión, pero se espera grande en intervención, actividades que básicamente estarán a cargo de la gerencia de la empresa.

Beneficios obtenidos del RSE interno:

- Mejora la competitividad y reputación de la empresa
- Contribuirá a un mejor relacionamiento con otras empresas, gobiernos (nacional, local), clientes, proveedores y la comunidad
- Aumentar la capacidad de atraer y retener talento humano y clientes
- Podríamos atraer a inversionistas y capacidad para la obtención de préstamos, por parte de entidades financieras
- Mantener la motivación, compromiso y productividad de nuestros colaboradores

Personas beneficiadas con la RSE de TRASCENDER



CAPITULO V

Ingeniería del Proyecto

Ingeniería del Proyecto

5.1. Inversión Inicial

Van a existir diferentes rubros de inversión inicial que deben ser consideradas en el proyecto, que se analizan para su correcta incorporación en la construcción de los distintos flujos de caja. El monto total de la inversión inicial proyectada asciende a \$ **68,960.00** como se muestra en la Tabla A1.

Los activos se depreciarán por el método de línea recta durante su vida útil, sin dejar valor de desecho. La vida útil de los muebles y equipos de las instalaciones es de 10 años, computadoras 3 años, los pupitres personales se deprecian durante 5 años, sin embargo solo se repondrán al final del quinto año el 20% de los escritorios. Los gastos de instalación se amortizan durante los 3 primeros años.

Se debe considerar que el valor del activo a reemplazarse debe reflejar el efecto de la inflación en su precio.

5.2. Proyección de los Ingresos

Para lograr estimar los ingresos proyectados, es necesario contar con la cantidad demandada estimada. A continuación se resume los resultados de la estimación de la demanda

Clasificación de las Empresas

Sector	Personal Ocupado	Tramos Ingreso USD\$ (miles)	Inv. RSE (2%) USD\$	Precio (%)	Costo Servicio Anual (aprox)
Pequeña Empresa	10 a 49	De 100 a 1,000	De 2,000 a 20,000	20	
Mediana Empresa	50 a 199	De 1,001 a 5,000	De 20,001 a 100,000	15	\$15,000.00
Grande Empresa	200 en adelante	De 5,001 en adelante	De 100,001 en adelante	10	

Número de Empresas

Tipo	Empresas	% Nacional
PYMES	15000	81.70
GRAN INDUSTRIA	3360	18.30
Total	18360	100.00

Nivel Implementación RSE

Si	53%
En proceso	25%
No	22%
Total	100%

Las empresas PYMES se concentran en Guayaquil y Quito (77%)

Demanda Potencial	2541
Demanda Estimada	255
Segmento Objetivo	16

La proyección de los ingresos se basó en la estimación de la demanda (segmento objetivo).

La proyección de ingresos anual es de **\$240,000.00** como se muestra en la Tabla A2 donde se detallan los ingresos mensuales proyectados.

5.3. Proyección de los Egresos

Los egresos están compuestos por los costos y los gastos. La principal diferencia entre ellos para el proyecto en cuestión es que se define como costo todo aquel desembolso que se origine por un concepto que se involucre directamente con la prestación del servicio; mientras que un gasto es aquel que se

origina por fuentes anexas a la prestación del servicio. En la Tabla A3 se muestra la proyección de costos mensuales.

Las Depreciaciones deberán incluirse también como egresos del proyecto. En la siguiente tabla se detalla el cargo por depreciación de 5 años.

	Año				
	1	2	3	4	5
Escritorio	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00
Mobiliario	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 72.00
A/C	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Equipo Informático	\$ 4,833.33	\$ 4,833.33	\$ 4,833.33	\$ 6,102.17	\$ 6,102.17
Total	\$ 5,285.33	\$ 5,285.33	\$ 5,285.33	\$ 6,554.17	\$ 6,554.17

5.4. Rentabilidad Potencial

Para confirmar la utilidad operacional, se ha realizado el cálculo por el método de Costos Fijos y Variables. A pesar de los escenarios conservadores captando solo el 6% de la demanda estimada, es decir 16 empresas, TRASCENDER no presentará pérdidas durante su ciclo de vida operacional y al final del quinto año tendrá una utilidad neta de **\$87,532.85** como se muestra en la Tabla A5.

5.5. Estado de Resultados Projectados

Se ha desarrollado el estado de resultados para el inversionista para un período de cinco años como se muestra en la Tabla A5. Todas las proyecciones tanto de ingresos y egresos se ha realizado para la misma extensión de tiempo (cinco años) considerando que un proyecto de este tipo se considera de mediano o largo plazo.

Las proyecciones reúnen algunos supuestos, que se detallan a continuación:

- Tasa de crecimiento de la demanda: 10% anual.
- Tasa de incremento de los precios y los gastos del 3% (Referencia: tasa de inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador en dicho periodo)
- Incremento del valor de los activos a reemplazarse al final de su vida útil considerando el efectos de la inflación.

5.6. Situación Patrimonial Proyectada

Como podemos observar en el Balance General (Ver Tabla A6) se realizará una inversión inicial de USD \$101,660 que se cubrirán con un préstamo a una entidad financiera como por ejemplo la Corporación Financiera Nacional por \$70,000 (Ver Tabla A4) y la diferencia se lo aportará como capital social USD \$31,660.

La evolución del patrimonio es bastante favorable ya que como política de la organización las utilidades que se obtengan se reinvertirán en el negocio para fortalecerlo en un periodo de cinco años.

5.7. Flujo de Caja Proyectado

Se ha desarrollado el flujo de caja para el inversionista para un período de cinco años. Todas las proyecciones tanto de ingresos y egresos se ha realizado para la misma extensión de tiempo (cinco años) considerando que un proyecto de este tipo se considera de mediano o largo plazo. Al final del quinto año el flujo de caja neto proyectado es de **\$75,691.66** como se muestra en la Tabla A9.

Las proyecciones reúnen algunos supuestos, que se detallan a continuación:

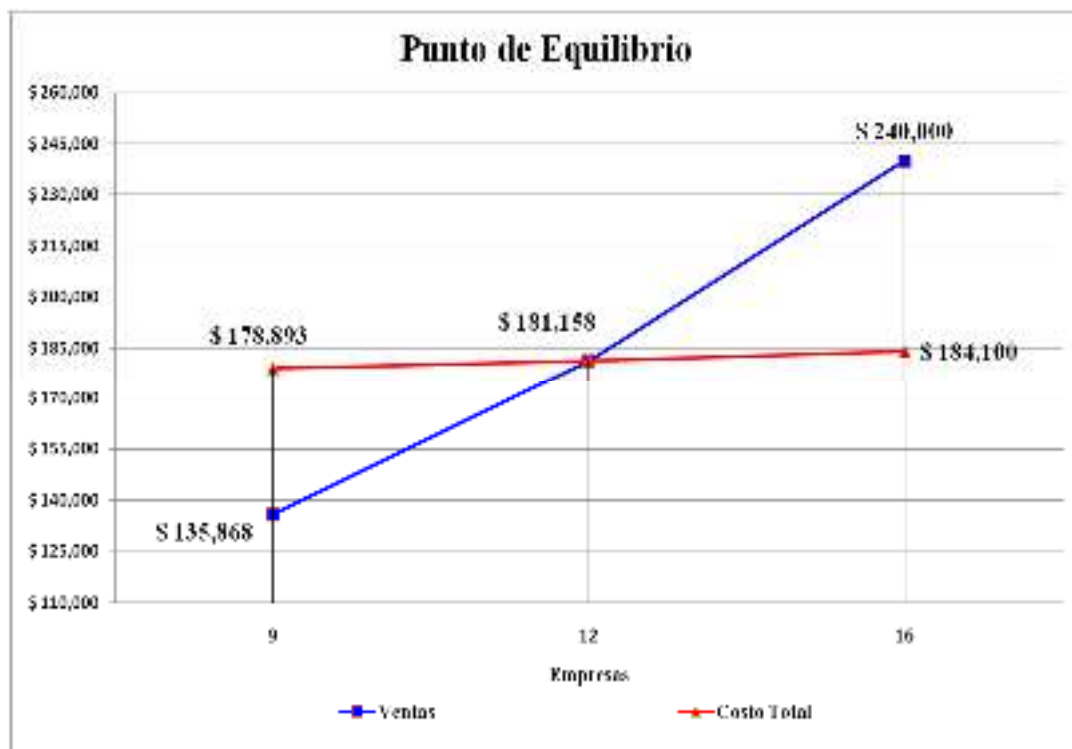
- Tasa de crecimiento de la demanda: 10% anual.
- Tasa de incremento de los precios y los gastos del 3% (Referencia: tasa de inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador en dicho periodo)

- Incremento del valor de los activos a reemplazarse al final de su vida útil considerando el efectos de la inflación.

Con una planificación de demanda de 16 empresas y una tasa mínima aceptable de rendimiento del 11% éste flujo de caja proyectado tiene un valor presente neto de USD \$ 102,105.84 y una TIR de 42.26%.

5.8. Cálculo y Gráfico del Punto de Equilibrio

El método utilizado para el cálculo del punto de equilibrio es el de contribución marginal ponderada como se muestra en la Tabla A7 y A8.



5.9. Financiación Requerida

La inversión inicial para emprender el proyecto TRASCENDER asciende al monto de USD\$ 101,660 (incluye capital de trabajo), la misma que será

financiada en un 69% mediante un préstamo bancario y el saldo (31%) será cubierto por fondos aportados por el accionista fundador de la empresa.

El préstamo bancario (\$ 70,000) para el cálculo de las proyecciones se lo plantó bajo las siguientes condiciones:

- Destino del préstamo: Activos
- Tasa de interés (i%): 12%
- Plazo : 5 años
- Tipo de amortización: mensual
- Período de gracia (Capital): 1 año (12 cuotas)

Apéndice
Economía del Negocio

Tabla A1 - Inversión Inicial

	Cantidad	Valor	Total	Vida útil	Tipo costo
Constitución de compañía	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00		
Escritorios	9	\$ 200.00	\$ 1,800.00	10	Inversión inicial
Sillas	9	\$ 80.00	\$ 720.00	10	Inversión inicial
A/C Split	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	10	Inversión inicial
Computadoras (Laptops)	9	\$ 1,000.00	\$ 9,000.00	3	Inversión inicial
Líneas telefónicas digitales	2	\$ 1,800.00	\$ 3,600.00		variable
Adecuación de centro de computo	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00		Inversión inicial
Servidores de base de datos	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	5	Inversión inicial
Servidores de redes, telefonía, aplicación	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	5	Inversión inicial
UPS 10 KVA	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	3	Inversión inicial
Cableado estructurado (Puntos Red)	9	\$ 60.00	\$ 540.00		Inversión inicial
Herramienta RSE	1	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00		Inversión inicial

	Cantidad	Valor	Total	Vida útil	Tipo costo
Enlace de telecomunicaciones 4 Mbits	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00		Fijo
Sueldos primer mes Gerente General	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00		Fijo
Sueldos primer mes Secretaria	1	\$ 450.00	\$ 450.00		Fijo
Sueldos primer mes Conserje	1	\$ 300.00	\$ 300.00		Fijo
Sueldos primer mes Jefaturas	4	\$ 1,500.00	\$ 6,000.00		Fijo
Sueldos primer mes Ejecutivos (fijo)	3	\$ 450.00	\$ 1,350.00		Fijo
Adecuación oficinas	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00		Inversión inicial
Instalaciones eléctricas	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00		Inversión inicial
Arriendo del primer mes	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00		Fijo
Total			\$ 68,960.00		

Tabla A2 - Proyección de Ingresos Mensuales

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Implementación Proyectos	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Total	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000

Tabla A3 - Proyección de Costos Mensuales

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Costos Fijos													
Sueldo Gerente	0	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	27,500
Sueldo Secretaria	0	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	4,950
Sueldo Conserje	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,300
Sueldo Jefaturas	0	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	66,000
Sueldo Ejecutivos	0	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	14,850
Enlace													
Telecomunicaciones	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
Gastos de alquiler	0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	16,500
Suministros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Gastos de publicidad	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Gastos generales	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Gastos varios	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Total Costo Fijos	3,250	15,350	15,350	15,350	15,350	15,350	15,350	15,350	15,350	15,350	15,350	15,350	172,100
Costos Variables													
Comisión Ejecución Proyectos Ejecutivos (5%)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Total Costos Variables	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Total	4,250	16,350	16,350	16,350	16,350	16,350	16,350	16,350	16,350	16,350	16,350	16,350	184,100

Tabla A4 - Tabla de Amortización (Anual)

Plazo en años	5
Valor préstamo	\$ 70,000.00
Tasa	12.00%
Plazo en meses	60

Año	Dividendo	Interés	Abono Capital	Saldo
0				\$ 70,000.00
1	\$ 18,685.34	\$ 7,815.02	\$ 10,870.32	\$ 59,129.68
2	\$ 18,685.34	\$ 6,436.39	\$ 12,248.95	\$ 46,880.74
3	\$ 18,685.34	\$ 5,362.50	\$ 13,802.42	\$ 33,078.32
4	\$ 18,685.34	\$ 3,132.43	\$ 15,552.91	\$ 17,525.41
5	\$ 18,685.34	\$ 1,159.93	\$ 17,525.41	\$ 0.00

Tabla A5 - Estado de Resultados

	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 240,000.00	\$ 264,000.00	\$ 290,400.00	\$ 319,440.00	\$ 351,384.00
Costos	-\$ 12,000.00	-\$ 13,200.00	-\$ 14,520.00	-\$ 15,972.00	-\$ 17,569.20
Utilidad Bruta	\$ 228,000.00	\$ 250,800.00	\$ 275,880.00	\$ 303,468.00	\$ 333,814.80
Gastos	-\$ 172,100.00	-\$ 188,893.95	-\$ 195,746.77	-\$ 202,955.59	-\$ 210,550.17
Depreciación	-\$ 5,285.33	-\$ 5,285.33	-\$ 5,285.33	-\$ 6,554.17	-\$ 6,554.17
Utilidad antes de Impuesto	\$ 50,614.67	\$ 56,620.72	\$ 74,847.90	\$ 93,958.24	\$ 116,710.46
Impuesto (25%)	-\$ 12,653.67	-\$ 14,155.18	-\$ 18,711.97	-\$ 23,489.56	-\$ 29,177.62
Utilidad Neta	\$ 37,961.00	\$ 42,465.54	\$ 56,135.92	\$ 70,468.68	\$ 87,532.85

Tabla A6 - Balance General

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Activos						
Efectivo y Bancos	\$ 0.00	\$ 37,385.07	\$ 42,923.58	\$ 57,399.38	\$ 74,673.53	\$ 93,217.07
Inversiones Temporales	\$ 0.00	\$ 60,197.69	\$ 90,916.48	\$ 111,879.89	\$ 157,560.61	\$ 191,915.90
Muebles y Enseres	\$ 4,520.00	\$ 3,013.33	\$ 1,506.67	\$ 4,520.00	\$ 3,013.33	\$ 1,506.67
Equipos de oficina	\$ 20,640.00	\$ 16,512.00	\$ 12,384.00	\$ 8,256.00	\$ 4,128.00	\$ 20,640.00
Licencia de software	\$ 20,000.00	\$ 18,000.00	\$ 16,000.00	\$ 14,000.00	\$ 12,000.00	\$ 10,000.00
Gastos de instalación	\$ 9,700.00	\$ 6,466.67	\$ 3,233.33	\$ 9,700.00	\$ 6,466.67	\$ 9,700.00
Capital de trabajo	\$ 46,800.00	\$ 37,385.07	\$ 42,923.58	\$ 57,399.38	\$ 74,673.53	\$ 93,217.07
Efectivo y Bancos	\$ 0.00					
Total Activos	\$ 101,660.00	\$ 141,574.75	\$ 166,964.06	\$ 205,755.27	\$ 257,842.14	\$ 326,979.63
Pasivos						
Deuda a corto plazo		\$ 10,870.32	\$ 12,248.95	\$ 13,802.42	\$ 15,552.91	\$ 17,525.41
Interés por pagar		\$ 7,815.02	\$ 6,436.39	\$ 5,362.50	\$ 3,132.43	\$ 1,159.93
Deuda a largo plazo	\$ 70,000.00	\$ 59,129.68	\$ 46,880.74	\$ 33,078.32	\$ 17,525.41	\$ 0.00
Total Pasivos	\$ 70,000.00	\$ 77,815.02	\$ 65,566.07	\$ 52,243.24	\$ 36,210.74	\$ 18,685.34
Patrimonio						
Capital Social	\$ 31,660.00	\$ 31,660.00	\$ 31,660.00	\$ 31,660.00	\$ 31,660.00	\$ 31,660.00
Utilidad Neta del Ejercicio		\$ 32,099.74	\$ 37,638.25	\$ 52,114.05	\$ 68,119.36	\$ 86,662.90
Utilidad Acumulada		\$ 0.00	\$ 32,099.74	\$ 69,737.98	\$ 121,852.03	\$ 189,971.39
Total Patrimonio	\$ 31,660.00	\$ 63,759.74	\$ 101,397.98	\$ 153,512.03	\$ 221,631.39	\$ 308,294.30
Total Patrimonio y Pasivo	\$ 101,660.00	\$ 141,574.75	\$ 166,964.06	\$ 205,755.27	\$ 257,842.14	\$ 326,979.63

Tabla A7 - Cálculo del Punto de Equilibrio (\$USD)

	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas totales	\$ 240,000.00	\$ 264,000.00	\$ 290,400.00	\$ 319,440.00	\$ 351,384.00
Costo variable	\$ 12,000.00	\$ 13,200.00	\$ 14,520.00	\$ 15,972.00	\$ 17,569.20
% Contribución Marginal	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
1 - % Cont. Marginal	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
Costos fijos	\$ 172,100.00	\$ 188,893.95	\$ 195,746.77	\$ 202,955.59	\$ 210,550.17
Costos totales	\$ 184,100.00	\$ 202,093.95	\$ 210,266.77	\$ 218,927.59	\$ 228,119.37
Punto de Equilibrio	\$ 181,157.89	\$ 198,835.73	\$ 206,049.23	\$ 213,637.46	\$ 221,631.76

Tabla A8 - Comprobación del Punto de Equilibrio (\$USD)

	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 181,157.89	\$ 198,835.73	\$ 206,049.23	\$ 213,637.46	\$ 221,631.76
Costo Variables (%)	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Contribución Marginal (%)	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
(-) Costo Variable	\$ 9,057.89	\$ 9,941.79	\$ 10,302.46	\$ 10,681.87	\$ 11,081.59
= Contribución Marginal	\$ 172,100.00	\$ 188,893.95	\$ 195,746.77	\$ 202,955.59	\$ 210,550.17
(-) Costos Fijos	\$ 172,100.00	\$ 188,893.95	\$ 195,746.77	\$ 202,955.59	\$ 210,550.17
Utilidad	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

Tabla A9 - Flujo de Caja Proyectado

	Años					
	0	1	2	3	4	5
(+) Ingresos Operativos		240,000.00	264,000.00	290,400.00	319,440.00	351,384.00
(-) Costos Operativos		184,100.00	202,093.95	210,266.77	218,927.59	228,119.37
Costos Variables		12,000.00	13,200.00	14,520.00	15,972.00	17,569.20
Costos Fijos		172,100.00	188,893.95	195,746.77	202,955.59	210,550.17
(-) Depreciación (gasto no desembolsable)		5,285.33	5,285.33	5,285.33	6,554.17	6,554.17
(-) Intereses		7,815.02	6,436.39	5,362.50	3,132.43	1,159.93
(=) Utilidad Antes Impuestos		42,799.65	50,184.33	69,485.40	90,825.82	115,550.54
(-) Impuesto (25%)		10,699.91	12,546.08	17,371.35	22,706.45	28,887.63
(=) Utilidad después de Impuesto		32,099.74	37,638.25	52,114.05	68,119.36	86,662.90
(+) Depreciación (gasto no desembolsable)		5,285.33	5,285.33	5,285.33	6,554.17	6,554.17
(-) Inversión inicial	66,960.00					
(-) Capital de Trabajo (Soporta dos meses de Operación)	34,700.00					
(+) Recuperación del Capital de Trabajo						34,700.00
(=) Flujo de Caja Operativo	(101,660.00)	18,059.75	32,430.46	48,585.66	66,730.46	556,876.05
(+) Préstamo (12% anual)	70,000.00					
(-) Amortización del Préstamo (repago)		10,870.32	12,248.95	13,802.42	15,552.91	17,525.41
(=) Flujo de Caja no Operativo		10,870.32	12,248.95	13,802.42	15,552.91	17,525.41
(=) Flujo de Caja Neto	(31,660.00)	26,514.75	30,674.64	43,596.96	59,120.62	75,691.66
Flujo de Caja Operativo/Amortización de Capital		3.44	3.50	4.16	4.80	5.32
	VAN (11%)	\$ 102,105.84		TIR	42.26%	

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En la actualidad, no cabe duda que la Responsabilidad Social Empresarial es un aspecto de la gestión empresarial que ha dejado de ser concerniente sólo a las grandes empresas y transnacionales, ampliando su horizonte a todo tipo de empresas.

En el Ecuador las empresas que generalmente llevan a cabo prácticas de RSE no tienen claro cuáles son los cuatro ejes fundamentales a ser considerados en RSE, lo que les dificulta ampliar su visión para ser consideradas socialmente responsables y por lo general orientan sus iniciativas solo a temas medio ambientales descuidando aspectos importantes para su gestión responsable con la sociedad.

Sin embargo, aun cuando existe un amplio consenso de que este es un tema prioritario para la generación de un desarrollo sostenible en nuestro país, nos encontramos con que la gran mayoría de las empresas ecuatorianas, quienes generan mayores empleos y son las exponentes del espíritu empresarial a través de su emprendimiento, aún no son muy activas en el ámbito de la RSE, o no han desarrollado una estrategia clara en esta materia.

De esta manera, la necesidad de avanzar en el proceso de adopción de la RSE en las empresas emergentes, muchas veces de tamaño pequeño o mediano, se convierte en una tarea urgente, que requiere de instrumentos que posibiliten este proceso de manera gradual y ajustada a las posibilidades de cada empresa.

Este proceso implica un acercamiento a un concepto aún desconocido por muchas empresas sobre todo en las PYMES. Es por eso que integrarlo a la cotidianidad del quehacer empresarial significa un aprendizaje progresivo y dinámico, en el que deben participar tanto la gerencia como los trabajadores, y en el que la comunicación permanente con los distintos públicos de interés permite nutrir las metas y aspiraciones.

Por lo que se hace necesaria la orientación a las empresas ecuatorianas mediante un modelo de gestión que surja desde la estrategia empresarial y se dirija hacia las diferentes prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de tal manera que se convierta en un soporte transversal que les permita abarcar los cuatro ejes fundamentales.

Recomendaciones

Dado el peso y función en la sociedad de las organizaciones empresariales como agentes termodinámicos, transformadores y canalizadores de recursos, y las tendencias que esa sociedad apunta, las empresas y sobre todo las PYMEs deben hacerse conscientes de que pueden y deben contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad (próxima y global) orientando sus operaciones hacia una gestión integradora que contribuya al desarrollo y mejora de la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias y su comunidad, con el fin de favorecer el crecimiento económico e incrementar su competitividad, garantizando la protección del medio ambiente y fomentando, con el ejemplo, la Responsabilidad Social Empresarial.

Considerar que las normas establecidas mundialmente tienen varios enfoques y criterios diversos que no necesariamente pueden ser aplicables a la empresa o su giro de negocio como tal, en especial aquellas que son certificables, por lo que se debe realizar un acoplamiento considerando las particularidades de cada compañía.

Se debería establecer con claridad si las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial responden a la estrategia de la empresa.

Se sugiere dar a conocer y concientizar a las empresas respecto a los 4 ejes de RSE: Clientes, Recurso Humano, Comunidad y Medio Ambiente, lo que les llevará a ser consideradas como socialmente responsables en un ámbito completo y no parcializado como se acostumbra en la práctica.

La RSE para las PYMEs debe promoverse porque es la mejor manera de hacer los negocios y tiene en el mediano y largo plazo los siguientes beneficios:

- Mejorando su gestión medioambiental se reducen los costos.
- EL hecho de retener “mejores equipos de trabajo” por que estarán orgullosos de trabajar en la empresa, redundará en la productividad y

calidad de los productos/servicios que ésta ofrece. Además el tener un buen clima laboral influye muy positivamente en la reputación de la empresa, lo cual a su vez se transmite a los clientes.

- El pasar de ser compañías pasivas a ciudadanos proactivos y activos en/con la comunidad y sus inquietudes y el hecho de “alimentar” la relación entre ellos y sus clientes/comunidad, repercute positivamente en sus ingresos.
- Al ser empresas que practiquen la RSE les ofrece sólidas garantías ante entidades financieras y aseguradoras.

Sabemos que incorporar la RSE en las empresas significa comenzar a manejar conceptos nuevos y complejos. No obstante, es un lenguaje que construye, compromete y genera iniciativas novedosas que traen beneficios para todos, dentro y fuera de la empresa. Construir la RSE es replantearse, analizarse y cambiar viejas prácticas. Por eso, creemos que es un proceso lento y difícil, pero muy fructífero.

Referencias Bibliográficas

- CERES. (s.f.). REDCERES. Obtenido de <http://www.redceres.org/recursos/publicaciones-y-documentos/>
- CERES. (2012). *REDCERES*. Obtenido de <http://www.redceres.org/2012/09/entrevista-a-victor-guedez/>
- CERES, E. (2011). *Mapeo de Promotores de RSE*. Obtenido de http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Empresas_con_Responsabilidad_Corporativa_Ecuador_2011.pdf
- CERES, E. (2010). *Mapeo de Promotores de RSE*. Obtenido de http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Guia_CERES_de_Indicadores_de_RSE.pdf
- Empresa, F. (2009). *Forum Empresa*. Obtenido de http://www.empresa.org/sitio-2009/documentos/EstadoRSE_FE.pdf
- Étnor, F. (s.f.). Obtenido de http://www.etnor.org/html/pdf/pub_guia-rse.pdf
- Herrera, K. M. (2012). *Mapeo de Promotores de RSE*. (E. CERES, Ed.) Obtenido de http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Sostenibilidad_empresarial_Experiencias_de_Responsabilidad_Social.pdf
- INFOCOOP. (2004). Obtenido de http://www.infocoop.go.cr/biblioteca_virtual/Introduccion%20a%20la%20responsabilidad%20social%20empresarial.pdf
- IRSE. (s.f.). Obtenido de <http://www.irse-ec.org/Services.html>
- RSE, M. d. (s.f.). Obtenido de http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Situacion_de_la_RSE_en_el.pdf