



TÍTULO: ANÁLISIS MEDIANTE EL MODELO ECOCANVAS DE UN NUEVO SERVICIO DE CONSULTORÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y SOSTENIBILIDAD EN AMERICAN CONSULT

Autor: Blas Gabriel Ramos León

Tutora: Montserrat Boronat Navarro

Fecha: Junio 2020

RESUMEN EJECUTIVO

American Consult es una empresa de servicios de consultoría con especialización en el área de gestión y valoración de activos fijos con presencia en el mercado latinoamericano. Se vislumbra la posibilidad de crear una nueva área de negocios en consultoría en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE), a través del servicio de evaluación de la sostenibilidad organizacional y la entrega del cambio (portafolios, programas y proyectos), mediante el uso de la herramienta PSM3 como modelo integrado y la cual se desarrollaría inicialmente en conjunto con GPM (Green Project Management) y también se contempla brindar otros servicios adicionales.

Hoy en día, uno de los principales problemas con el que se enfrentan las empresas es la dificultad para integrar sus iniciativas en materia de RSE y sostenibilidad dentro de su estrategia corporativa y, a su vez, a través de ellas generar valor a la sociedad, al ambiente, a los empleados, otras partes interesadas y a los accionistas de la misma empresa. Adicionalmente, en la región latinoamericana, existe un número limitado de empresas consultoras que puedan brindar apoyo a las organizaciones en los retos de esta área.

La finalidad de este proyecto es analizar mediante el modelo ecocanvas un nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad en American Consult. Con este modelo se asentarían las bases para desarrollar esta nueva área de negocios. Algunos beneficios potenciales que las organizaciones clientes pudiesen materializar a través de estos servicios son: tener una imagen clara donde se encuentra la organización; identificar las fortalezas organizacionales y áreas potenciales para incrementar la integración de la sostenibilidad; determinar las metas estratégicas para una mejora continua y sostenible; proporcionar seguridad a los reportes de sostenibilidad para brindar confianza a los inversores y a otros grupos interesados; reducir costos e incrementar los beneficios de la entrega del cambio organizacional; transparencia en los reportes no financieros; mitigar y manejar los riesgos al cambio; desarrollo y entrega de los productos y/o servicios.

La metodología de la presente investigación se apoyó en fuentes de información primaria, tales como: plantillas y guías propias de GPM y otras empresas consultoras, revistas electrónicas, tesis o tesinas realizadas en el ámbito de la RSE, modelos de negocios y sostenibilidad organizacional, publicaciones oficiales de entes, alianzas o movimientos internacionales, normas ISO/IEC de la Organización Internacional de Estandarización y entrevistas al personal de American Consult y GPM. Entre las fuentes de información secundaria usadas se encuentran bases de datos de los proyectos ejecutados en GPM, libros en el área de RSE, sostenibilidad, gestión de proyectos sostenibles y modelos de negocios.

En este trabajo de fin de máster (TFM) se analizó mediante el modelo ecocanvas un nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad contemplando doce módulos interrelacionados agrupados en cinco áreas principales: clientes (segmento de clientes, relaciones con clientes y canales), oferta (propuesta de valor), infraestructura (actividades claves, recursos claves y aliados), viabilidad económica (fuentes de ingresos, estructura de costos) y sostenibilidad (previsión e impacto ambiental, previsión e impacto social) y economía circular e innovación. Cada uno de estos módulos fueron evaluados objetivamente considerando las estructuras institucionales actuales de American Consult y GPM, sus respectivas fortalezas y debilidades para la prestación del servicio, su naturaleza, el marco normativo, la disponibilidad de recursos, la información financiera, los

posibles efectos del servicio desde el punto de vista ambiental y social y finalmente la concepción de valor circular del modelo de negocios.

Entre las principales conclusiones de la investigación se encuentran las siguientes: se logró el objetivo del TFM de analizar mediante el modelo ecocanvas el nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad en American Consult; se confirma la existencia de un mercado potencial de este servicio con clientes corporativos de diversos sectores económicos; la viabilidad técnica para la prestación del servicio por la alianza estratégica con GPM; la existencia de una propuesta de valor con aspectos diferenciadores; la viabilidad económica de un negocio rentable; la posibilidad de integrar al modelo de negocio los aspectos de sostenibilidad (ambientales y sociales), así como de economía circular e innovación para lograr tener un enfoque más completo e inclusivo. Los principales puntos débiles del proyecto están asociados con la barrera idiomática. Por otro lado, la principal limitante de este trabajo es que no se aborda el plan de negocios que es una herramienta gerencial más exhaustiva y completa que el modelo de negocios.

Las recomendaciones dirigidas al equipo gerencial de la empresa comprenden principalmente una posibilidad de mejora a través de un modelo de costo inferior con mayor participación de los consultores de American Consult; el uso de herramientas tecnológicas para reducir gastos operativos; adaptar la información técnica del servicio al idioma del mercado local; apoyo de la Oficina Regional de GPM para garantizar la continuidad del negocio y la entrega de productos y servicios y compromiso de la gerencia de American Consult y de GPM para lograr los principales objetivos del negocio.

Palabras claves: consultoría, sostenibilidad, responsabilidad social empresarial (RSE), modelo de negocios, ecocanvas, economía circular, American Consult, GPM, PSM3.

ÍNDICE

INDICE	iv
INDICE DE FIGURAS	vi
INDICE DE TABLAS	vii
1. COMPORTAMIENTO ÉTICO.....	1
2. INTRODUCCIÓN	2
2.1 Antecedentes	2
2.2 Problemática	2
2.3 Justificación del problema	3
2.4 Objetivo general	3
3. REVISIÓN DE CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS	4
3.1 Teoría de modelos de negocios.....	4
3.1.1 Modelo de negocios canvas	4
3.1.2 Ecocanvas.....	7
3.1.3 Modelo de negocios canvas de la triple capa.....	10
4. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	11
4.1 Fuentes de información	11
4.1.1 Fuentes Primarias.....	11
4.1.2 Fuentes Secundarias.....	11
4.2 Métodos de Investigación	11
4.3 Supuestos y Restricciones	15
4.4 Entregables	18
5. DESARROLLO	19
5.1 Marco institucional.....	19
5.1.1 Antecedentes de las Instituciones.....	19
5.1.2 Misión y visión	19
5.1.3 Estructura organizativa	20
5.1.4 Productos que ofrece.....	22
5.2 Principios, estándares, modelos y metodologías de GPM	23
5.2.1 Principios de Gestión de Proyectos Sostenibles	23
5.2.2 Estándar P5@.....	23
5.2.3 Metodología PRiSM.....	24
5.2.4 Modelo de Sostenibilidad de Portafolio, Programas y Proyectos (PSM3) .	25
5.2.5 Enfoque práctico de la evaluación de sostenibilidad PSM3	27
5.3 Análisis mediante el modelo ecocanvas de un nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad en American Consult.....	29
5.3.1 Clientes	29
5.3.1.1 Segmento de clientes	29
5.3.1.2 Relaciones con clientes	32
5.3.1.3 Canales	33
5.3.1.3.1 Canales de distribución.....	33
5.3.1.3.2 Canales de comunicación	33
5.3.2 Oferta	34
5.3.2.1 Propuesta de valor.....	34
5.3.3 Infraestructura	35
5.3.3.1 Actividades claves	35
5.3.3.2 Recursos claves	36
5.3.3.2.1 Intelectuales.....	36
5.3.3.2.2 Humanos	36

5.3.3.2.3.	Físicos	36
5.3.3.3	Aliados.....	36
5.3.4	Viabilidad económica.....	37
5.3.4.1	Estructura de costos	37
5.3.4.2	Fuentes de ingresos	38
5.3.5	Sostenibilidad, economía circular e innovación.....	38
5.3.5.1	Previsión e impacto ambiental (PIA)	38
5.3.5.2	Previsión e impacto social (PIS).....	40
5.3.5.3	Modelo de negocio circular e innovación	40
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa de American Consult.....	21
Figura 2. Ontología del P5.	24
Figura 3. Diagrama de flujo general del ciclo de vida de proyectos PRiSM.....	25
Figura 4. Fases del proceso de evaluación de PSM3.	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema genérico de modelo de negocios canvas (BCM).	6
Tabla 2. Esquema genérico de modelo de negocios ecocanvas.....	9
Tabla 3. Métodos de investigación empleados en este proyecto.....	13
Tabla 4. Supuestos y restricciones del proyecto de investigación según el área principal de negocios del ecocanvas.....	16
Tabla 5. Entregable único del proyecto de investigación.....	18
Tabla 6. Normas ISO/IEC con las que se encuentra alineado PSM3.....	27
Tabla 7. Clientes potenciales del servicio de consultoría corporativa en el área de RSE y sostenibilidad en Panamá.....	31
Tabla 8. Ecocanvas de nueva área de consultoría en RSE y sostenibilidad en American Consult.	42

1. COMPORTAMIENTO ÉTICO

El abajo firmante:

Blas Gabriel Ramos León provisto del pasaporte No. **132203461** con respecto a la realización del Trabajo de Final del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaume I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la ilegitimidad e ilegalidad del plagio, consintiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Final de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Final de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo Final de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

En Panamá a 02 de junio de 2020



Blas Gabriel Ramos León

2. INTRODUCCIÓN

2.1 Antecedentes

American Consult es una empresa que ofrece servicios profesionales en el área de consultoría estratégica y financiera con especialización en el área de gestión y valoración de activos fijos. La empresa tiene presencia en Venezuela desde el año 2004, desde el año 2008 en la República de Panamá, y desde el año 2018 en USA. American Consult posee más de cien clientes de diversos sectores económicos concentrados en varios países de American Latina.

Para reforzar las iniciativas de entrada en nuevos mercados y en aras de diferenciar y ampliar la propuesta de los servicios de consultoría, se ha vislumbrado la oportunidad de incursionar en el área de negocios de la consultoría en RSE y sostenibilidad, a través del servicio de evaluación de la sostenibilidad organizacional y la entrega del cambio (portafolios, programas y proyectos), mediante el uso de la herramienta PSM3 como modelo integrado y la cual se desarrollaría inicialmente en conjunto con GPM (Green Project Management), además de otros servicios complementarios.

2.2 Problemática

Actualmente, a escala mundial, muchas empresas están tomando mayor conciencia en torno a la responsabilidad social que tienen en el entorno donde operan y también en cuanto a la sostenibilidad de su modelo de negocios. En estos últimos años, es un área que está tomando mucho auge en América Latina. No obstante, las empresas se encuentran con la problemática de integrar sus iniciativas en materia de RSE y sostenibilidad dentro de la estrategia corporativa. La RSE y sostenibilidad deben dejar de verse como un intento altruista sino verdaderamente emprender acciones para generar valor a la sociedad, al ambiente y a todos los grupos interesados de la empresa.

Aunado a esto, en la región latinoamericana, existe un número limitado de empresas consultoras que puedan brindar apoyo a las organizaciones en esta área. En tal sentido, se percibe una oportunidad de mercado que American Consult podría aprovechar para desarrollar una nueva área de negocios, con la que actualmente no cuenta.

2.3 Justificación del problema

En este proyecto se analiza mediante el modelo ecocanvas la nueva área de negocios en American Consult que estaría orientada a ofrecer servicios de consultoría corporativa en el área de RSE y sostenibilidad.

En un principio, para potenciar esta nueva área de negocios y poder llevar a cabo las evaluaciones de la sostenibilidad organizacional, a través del uso de la herramienta PSM3 como modelo integrado, sería necesario establecer una alianza estratégico-operativa entre American Consult y GPM (propietario intelectual del modelo) siguiendo el proceso de formación de organizaciones asesoras y los lineamientos establecidos en el PSM3 Assessment Organization-Agreement (desde ahora “Contrato”).

Adicionalmente, en la nueva área de negocios se pudiesen incorporar otros servicios como elaboración de informes de sostenibilidad bajo metodología GRI G4, establecimiento de la matriz de asuntos materiales, análisis de riesgos (ESG), entre otros.

La nueva gama de servicios brindaría apoyo a las empresas a integrar la RSE dentro de su estrategia de negocios, esperando los siguientes beneficios (<https://greenprojectmanagement.org/for-organizations/the-psm3-assessment>):

- Crear valor que se despliegue no sólo hacia la empresa sino hacia su entorno.
- Proveer una imagen clara donde se encuentra la organización: determinación de la línea base de entrega del cambio sostenible organizacional.
- Fortalecimiento vertical y horizontal.
- Mejora continua.
- Proporcionar seguridad.
- Beneficios de infraestructura.
- Reducir costos.
- Sostenibilidad y transparencia en los reportes.
- Apoyar en la mitigación de riesgos.

2.4 Objetivo general

Análisis mediante el modelo ecocanvas de un nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad en American Consult que busca coadyuvar a sus clientes en la creación de valor que se despliegue no sólo hacia la empresa sino hacia su entorno.

3. REVISIÓN DE CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

3.1 Teoría de modelos de negocios

El modelo de negocio es el paso previo al desarrollo del plan de negocios. En él, se plantean las bases sobre las que se crea el proyecto de negocios: qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, quién va a ser el público objetivo, cómo se va a vender el producto o servicio y cuál será el método para generar ingresos (Innovation & Entrepreneurship Business School, 2018).

Una de las herramientas mediante la cual se articulan estos elementos es el modelo canvas (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2011). También, existe el modelo ecocanvas (Daou, Mallat, Chammas, Cerantol, & Kayed, 2020) que además de contemplar los elementos del modelo canvas, también integra elementos de sostenibilidad (sociedad, ambiente y economía) dentro del modelo de negocios. Por otro lado, se encuentra el modelo de negocios de la triple capa (Joyce & Paquin, 2016) que es una herramienta para explorar la innovación en modelo de negocios orientados a la sostenibilidad. A continuación, se profundiza la investigación sobre estos modelos.

3.1.1 Modelo de negocios canvas

El modelo de negocios canvas (BMC, por sus siglas en inglés) fue inicialmente introducido por Osterwalder, Pigneur & Clark (2011). El BMC constituye tanto una herramienta como una oportunidad de fortalecimiento del modelo de negocios (Sánchez Vásquez, Vélez Elorza, & Araujo Pinzón, 2016), es simple e intuitivo y describe la lógica de cómo una empresa espera generar beneficios a través de nueve módulos interrelacionados que cubren las cuatro áreas principales de un negocio (García-Muiña, Medina-Salgado, Ferrari, & Cucchi, 2020; Ramírez, Rodríguez, & González, 2019; Daou, Mallat, Chammas, Cerantol, & Kayed, 2020):

A. Clientes:

1. Segmentos de clientes: en esta sección se hacen propuestas concretas del segmento de cliente objetivo, definiendo el tipo de cliente más importante y sus necesidades.
2. Relaciones con clientes: se define cómo se va a relacionar con el mercado con el objetivo de atraer, mantener y aumentar la cartera de clientes. Se enfoca en el tipo de relaciones que la empresa construye con cada uno de sus segmentos de clientes.

3. Canales: se especifica el proceso clave de cómo hacer llegar los productos o servicios a los clientes, así como los procesos de comunicación con ellos y los canales de ventas.

B. Oferta:

4. Propuesta de valor: es el corazón del BMC y explica el beneficio que la compañía crea para sus clientes y por qué ellos deberían elegirla en lugar de muchas otras. Se destacan las variables que hacen diferente el producto o servicio, buscando el valor cuantitativo o cualitativo que crean la ventaja competitiva para el mercado objetivo concreto.

C. Infraestructura:

5. Actividades claves: se especifican los procesos determinantes para fabricar sus productos o servicios, procesos de investigación y desarrollo, tareas comerciales, negociación con proveedores y otras actividades de operaciones que finalmente permitirán conseguir los objetivos marcados bajo las áreas de clientes y viabilidad económica.
6. Recursos claves: se identifican los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente. Incluyen: recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos que son necesarios, pueden ser propios, alquilados o de una empresa socia.
7. Aliados: acuerdos con terceras personas, entidades o empresas que supondrían un salto cualitativo para el negocio y que son cruciales para entregar valor al cliente.

D. Viabilidad económica:

8. Fuentes de ingresos Viabilidad económica: en esta sección se especifica información sobre la estrategia y la táctica que se va a seguir para monetizar el negocio, por ejemplo: cantidad que desean pagar los clientes, modo preferido de compra, conceptos por los que esperan pagar, cuánto pagan actualmente, cuáles van a ser sus fuentes de ingresos.
9. Estructura de costos: en esta sección se definen los principales costos fijos y variables asociados al modelo de negocios. Se especifican los costos más importantes, los recursos más caros o las actividades más costosas.

En la Tabla 1 se muestra un esquema genérico de un BMC en el cual se indican las principales interrogantes a responder en cada uno de los módulos que lo conforman:

Tabla 1. Esquema genérico de modelo de negocios canvas (BCM).

ESQUEMA GENÉRICO DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS (BCM)				
ALIADOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué recursos ajenos necesito para llevar a cabo las actividades clave? ¿Qué acuerdos con terceras personas, entidades, empresas, etc. supondrían un salto cualitativo para mi proyecto? ¿Qué me aportan y qué aportan a mis clientes? ¿Qué clase de relación tengo con estos partners? ¿Estoy en condiciones fuertes o débiles respecto a ellos? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué actividades son clave para entregar "promesa" a mis clientes? ¿Son tareas comerciales, de elaboración y entrega del producto o servicio, de atención a mis clientes, de negociación con proveedores, de mantenimiento, etc? ¿Hasta qué punto son críticas? ¿Existen alternativas si fallan estas actividades? ¿Puedo diferenciarme en el mercado realizando actividades distintas? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes? ¿Qué valor les aporta? ¿Qué problemas soluciona? ¿Ofrecemos algo nuevo o diferencial? Valor ofrecido vs. valor percibido ¿Encaja nuestra propuesta con las necesidades del cliente? ¿Hasta qué punto? ¿Cómo se defiende nuestro producto o servicio de la competencia? ¿Apostamos por calidad o por precio? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Es importante la relación personal con nuestros clientes? ¿Es el trato personal un valor añadido? ¿Podríamos innovar respecto a la competencia? ¿Podemos automatizar u optimizar? ¿En qué etapas de relación con nuestros clientes aportamos más valor a través del modo de relacionarnos? ¿Habría que facilitar la conexión entre diferentes segmentos? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quién se beneficia de nuestro producto o servicio? ¿Se trata de un grupo homogéneo? ¿Tenemos datos socioeconómicos? ¿Tenemos datos psicográficos? ¿Hemos detectado 'early adopters'? ¿Existe más de un grupo? ¿Hay relación entre ellos? ¿Es un cliente sencillo, o intervienen varias personas para tomar la decisión de compra?
RECURSOS CLAVES			CANALES	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué recursos propios tengo o necesito para llevar a cabo las actividades clave? ¿Alguno de esos recursos me diferencia de la competencia? ¿Cómo puedo sacarles el mayor partido para incrementar mi propuesta de valor? ¿Son de tipo humano, físico, financiero o intelectual? ¿Son copiables por la competencia? ¿Qué barreras existen para evitarlo? 			<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué canales online / offline son más adecuados? ¿Tengo los recursos? ¿Cómo resuelven otros la distribución y las comunicaciones con clientes en cada etapa? ¿Cuáles son las fases que componen la experiencia de mis clientes? ¿Cómo puedo medir el éxito de mis acciones de comunicación? ¿Puedo innovar para aportar más valor a mis clientes? 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los principales costes de puesta en marcha de mi proyecto? ¿Puedo asumirlos o conseguirlos? ¿Y los principales costes operativos? ¿Son fijos o variables? ¿Cuánto tiempo de vida tiene mi proyecto sin obtener ingresos? ¿Existe relación entre el coste de ciertos recursos y el valor que de verdad aportan a mis clientes? 		<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo prefieren pagar mis clientes? ¿Tengo o tendré ingresos puntuales, recurrentes o ambos? ¿Cuántos ingresos necesito para alcanzar el equilibrio? ¿Con qué frecuencia y cuanto pagan? ¿Podría calcular el dinero que aporta un cliente a lo largo de la relación? ¿Puedo innovar respecto al modelo de ingresos de otros competidores? 		

Fuente: Elaboración propia a partir de Innovation & Entrepreneurship Business School (2018).

3.1.2 Ecocanvas

El ecocanvas descrito en este apartado fue creado por Daou, Mallat, Chammas, Cerantol, & Kayed (2020) a partir del BCM mencionado en el apartado anterior de Osterwalder, Pigneur, & Clark (2011), como una iniciativa para integrar, en el modelo de negocios de una empresa, herramientas, metodologías y técnicas adicionales para hacer más dinámico el BCM.

Daou, Mallat, Chammas, Cerantol, & Kayed (2020) plantean que no es suficiente añadir aspectos sociales y ecológicos a la estructura actual del BCM para poner en práctica actividades de negocios que sean social y ambientalmente amigables. De hecho, la mayoría de las herramientas de modelos de negocios son criticadas por la falta de integración de los elementos necesarios para modelos de negocios transformadores e innovadores en la economía circular. Por lo tanto, existe la necesidad de una herramienta que integre las tres características de la sostenibilidad y cree un valor circular para los negocios.

En tal sentido, el ecocanvas fue creado como una herramienta visual única y simple que permite al usuario ampliar el enfoque y explorar un modelo de negocio más inclusivo, holístico, con una estrategia circular. El ecocanvas comprende tres módulos adicionales que comprenden fuerzas: económicas y legales, ambientales y sociales. Estas categorías están interconectadas para soportar más ampliamente la exploración creativa de la generación de valor circular dentro de una empresa. A continuación, se describe la información que contemplan estos módulos adicionales dentro de una nueva área principal:

A. Sostenibilidad, economía circular e innovación:

1. Previsión e impacto ambiental: en este bloque se identifican aquellos aspectos ambientales que pueden afectar el negocio y, sobre todo, se evalúa el impacto positivo o negativo generado por el producto o servicio. La herramienta utilizada para apoyar este bloque se conoce como la herramienta P.E.S.T.E.L (política, económica, social, tecnológica, factores ambientales y legales). El propósito de este análisis es prepararse para responder al futuro.

2. Previsión e impacto social: se tratan todos los aspectos sociales que afectan a un negocio, ya sean positivos o negativos e incluyen nuevos hábitos, permitiendo tecnologías, valores, etc. También se utiliza la herramienta P.E.S.T.E.L en este bloque. Esta sección también incluye los impactos sociales, ya sean positivos o negativos, generados por el producto desarrollado.
3. Modelo de negocio circular e innovación: este bloque representa las características clave del modelo de negocio circular e innovación.

El ecocanvas es una herramienta que puede ser utilizada por empresarios, empresas, consultores, mentores e incubadoras, profesores y personal del ambiente educativo. En este caso particular, el ecocanvas resulta de gran utilidad porque permite establecer un marco de trabajo que conecta el lienzo del BCM y las herramientas de emprendimiento con la visión de circularidad como valor agregado para el proyecto de la nueva área de negocios de consultoría en RSE y sostenibilidad que se ha planteado en American Consult.

En la Tabla 2 se muestra un esquema genérico del modelo de negocios ecocanvas. Como se observa, contempla los nueve módulos del BMC y los tres módulos adicionales de previsión e impacto ambiental, previsión e impacto social y economía circular e innovación. En el esquema se indican las principales interrogantes a responder en cada uno de estos módulos.

Tabla 2. Esquema genérico de modelo de negocios ecocanvas.

ESQUEMA GENÉRICO DEL ECOCANVAS						
PREVISIÓN E IMPACTO AMBIENTAL	ALIADOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES	PREVISIÓN E IMPACTO SOCIAL
<p><i>Previsión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los aspectos ambientales más importantes que afectarán a su negocio en los próximos años y cómo lo harán? Piense en el calentamiento global, la escasez de recursos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué recursos ajenos necesito para llevar a cabo las actividades clave? ¿Qué acuerdos con terceras personas, entidades, empresas, etc. supondrían un salto cualitativo para mi proyecto? ¿Qué me aportan y qué aportan a mis clientes? ¿Qué clase de relación tengo con estos partners? ¿Estoy en condiciones fuertes o débiles respecto a ellos? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué actividades son clave para entregar "promesa" a mis clientes? ¿Son tareas comerciales, de elaboración y entrega del producto o servicio, de atención a mis clientes, de negociación con proveedores, de mantenimiento, etc? ¿Hasta qué punto son críticas? ¿Existen alternativas si fallan estas actividades? ¿Puedo diferenciarme en el mercado realizando actividades distintas? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes? ¿Qué valor les aporta? ¿Qué problemas soluciona? ¿Ofrecemos algo nuevo o diferencial? Valor ofrecido vs. valor percibido ¿Encaja nuestra propuesta con las necesidades del cliente? ¿Hasta qué punto? ¿Cómo se defiende nuestro producto o servicio de la competencia? ¿Apostamos por calidad o por precio? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Es importante la relación personal con nuestros clientes? ¿Es el trato personal un valor añadido? ¿Podríamos innovar respecto a la competencia? ¿Podemos automatizar u optimizar? ¿En qué etapas de relación con nuestros clientes aportamos más valor a través del modo de relacionarnos? ¿Habría que facilitar la conexión entre diferentes segmentos? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quién se beneficia de nuestro producto o servicio? ¿Se trata de un grupo homogéneo? ¿Tenemos datos socioeconómicos? ¿Tenemos datos psicográficos? ¿Hemos detectado 'early adopters'? ¿Existe más de un grupo? ¿Hay relación entre ellos? ¿Es un cliente sencillo, o intervienen varias personas para tomar la decisión de compra? 	<p><i>Previsión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los aspectos sociales más importantes que afectarán a su negocio en los próximos años y cómo lo harán? Piense en cultura tecnológica, redes sociales, empleo, etc.
	RECURSOS CLAVES			CANALES		
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué recursos propios tengo o necesito para llevar a cabo las actividades clave? ¿Alguno de esos recursos me diferencia de la competencia? ¿Cómo puedo sacarles el mayor partido para incrementar mi propuesta de valor? ¿Son de tipo humano, físico, financiero o intelectual? ¿Son copiables por la competencia? ¿Qué barreras existen para evitarlo? 			<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué canales online / offline son más adecuados? ¿Tengo los recursos? ¿Cómo resuelven otros la distribución y las comunicaciones con clientes en cada etapa? ¿Cuáles son las fases que componen la experiencia de mis clientes? ¿Cómo puedo medir el éxito de mis acciones de comunicación? ¿Puedo innovar para aportar más? 		
<p><i>Impactos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Indique cuáles son los impactos ambientales que generará el negocio: positivos y negativos. 	ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESOS		<p><i>Impactos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Indique cuáles son los impactos sociales que generará el negocio: positivos y negativos.
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los principales costes de puesta en marcha de mi proyecto? ¿Puedo asumírmelos o conseguirlos? ¿Y los principales costes operativos? ¿Son fijos o variables? ¿Cuánto tiempo de vida tiene mi proyecto sin obtener ingresos? ¿Existe relación entre el coste de ciertos recursos y el valor que de verdad aportan a mis clientes? 			<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo prefieren pagar mis clientes? ¿Tengo o tendré ingresos puntuales, recurrentes o ambos? ¿Cuántos ingresos necesito para alcanzar el equilibrio? ¿Con qué frecuencia y cuanto pagan? ¿Podría calcular el dinero que aporta un cliente a lo largo de la relación? ¿Puedo innovar respecto al modelo de ingresos de otros competidores? 		
	ECONOMÍA CIRCULAR E INNOVACIÓN					
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las características principales de su modelo de negocios circular?. Aplica las estrategias de circularización y describe el resultado aquí. 					

Fuente: Elaboración propia a partir de Innovation & Entrepreneurship Business School (2018) y Daou, Mallat, Chammas, Cerantol, & Kayed (2020).

3.1.3 Modelo de negocios canvas de la triple capa

Según Joyce & Paquin (2016), el lienzo del modelo de negocios de la triple capa (TLBMC, por sus siglas en inglés) es una herramienta práctica para integrar de forma coherente un enfoque de triple resultado final para sostenibilidad organizacional considerando el aspecto económico, las preocupaciones ambientales y sociales en una visión holística de un modelo de negocio de la organización. El TLBMC complementa y amplía el lienzo del BMC propuesto por Osterwalder, Pigneur, & Clark (2011), que tiene una orientación económica, al integrar explícitamente los impactos ambientales y sociales a través de capas de modelo de negocio adicionales que se alinean directamente con el lienzo original del BMC.

A continuación, se describen las características de las capas adicionales del TLBMC:

B. La capa ambiental del TLBMC:

El objetivo de esta capa es evaluar cómo la organización genera más beneficios ambientales que impactos ambientales. Esto permite a los usuarios comprender mejor dónde se encuentran los mayores impactos ambientales del modelo de negocios de la organización; y proporciona información sobre dónde la organización puede enfocar su atención al crear innovaciones ambientalmente amigables. Está conformada por los siguientes aspectos: valor funcional, materiales, producción, suministros y outsourcing, distribución, fase de uso, fin de vida, impactos ambientales y beneficios ambientales.

C. La capa social del TLBMC:

Esta capa amplía el BCM original a través de un enfoque de partes interesadas para capturar las influencias mutuas entre las partes interesadas y la organización y los impactos que se derivan de estas relaciones. Esto proporciona información para explorar formas de innovar en las acciones de la organización y el modelo de negocios para mejorar su potencial de creación de valor social. Está conformada por los siguientes aspectos: valor social, empleados, gobernanza, comunidades, cultura social, escala de alcance, usuarios finales, impactos sociales y beneficios sociales.

4. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 Fuentes de información

4.1.1 Fuentes Primarias

En esta investigación se usaron diversas fuentes de información primaria, tales como:

- Plantillas y guías empleadas actualmente en GPM.
- Revistas electrónicas enfocadas en temas de RSE, sostenibilidad y modelos de negocio.
- Tesis de licenciatura, doctorales y tesinas realizadas en el ámbito de la RSE, sostenibilidad organizacional y modelos de negocios.
- Informes metodológicos de otras empresas en el área de consultoría.
- Publicaciones oficiales de entes, alianzas o movimientos internacionales, tales como: Global Reporting Initiative (GRI), United Nations PRME Initiative, The United Nations Global Compact.
- Normas ISO/IEC de la Organización Internacional de Estandarización.
- Entrevistas al personal de American Consult y GPM®: consultores, gerente de proyectos, gerentes generales, personal del área administrativa, comercial y de sistemas.

4.1.2 Fuentes Secundarias

En esta investigación se usaron diversas fuentes de información secundaria, tales como:

- Libros en el área de RSE, sostenibilidad, gestión de proyectos sostenibles.
- Artículos y material bibliográfico que interpreten otros trabajos o investigaciones afines a la investigación.

4.2 Métodos de Investigación

Ramírez (s.f.) hace alusión a los métodos clasificados según los procesos de pensamiento o razonamiento, tales como: inducción, deducción, análisis, síntesis, analogías, clasificación e incluso intuición. Ramírez (s.f.), también menciona otros métodos que más bien hacen referencia a procedimientos en sí, por ejemplo:

fenomenológico, conductista, histórico, dialéctico (Seiffert citado por Ramírez, s.f.), hermenéutico, semiótico o de psicoanálisis (Torrado citado por Ramírez, s.f.).

A continuación, en la Tabla 3 se definen y caracterizan los métodos de investigación que se emplearon en este trabajo:

Tabla 3. Métodos de investigación empleados en este proyecto.

Método	Definición	Uso
Inductivo-deductivo	En la inducción se analizan casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general; se basa en la observación y la experimentación. Por otro lado, en el método deductivo el investigador hace énfasis en los modelos teóricos, la teoría, la explicación, la abstracción; no en recoger datos empíricos, ni en la observación o experimentación (Bisquerra citado por Universidad Nacional Abierta, s.f.).	Este método se emplea como fundamento para realizar una investigación bibliográfica relacionada con las fortalezas técnicas de American Consult y de GPM como empresas consultoras para el desarrollo de la propuesta de valor del nuevo servicio, herramientas de modelaje de negocios, información específica del negocio sobre los clientes, la infraestructura, la viabilidad económica y tópicos de sostenibilidad, economía circular e innovación. A partir de toda esta información se procede a efectuar un diagnóstico para elaborar la propuesta de lienzo de modelo de negocios mediante el ecocanvas de la nueva área de negocios consultoría en RSE y sostenibilidad.
Analítico-sintético	El análisis consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre las mismas. En cuanto a la síntesis, es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos (Ramos, 2008).	Este método se emplea en la presente investigación para analizar la situación actual de diversos aspectos inherentes al negocio de American Consult y GPM para identificar los elementos que serían integrados al lienzo del modelo de negocios ecocanvas en las áreas claves de los negocios: clientes, oferta, infraestructura, viabilidad económica, sostenibilidad, economía circular e innovación.

Método	Definición	Uso
Analógico	La analogía (Boden citado por Ramírez, s.f.) se refiere a la relación de semejanza entre aspectos diferentes. Para Gordon (citado por Ramírez, s.f.) existen relaciones de analogías personales, directas, simbólicas y fantásticas que forman parte de la esencia humana en la resolución de problemas.	Este método se utiliza para establecer analogías entre diferentes lienzos de modelos de negocios y el lienzo de modelo de negocios ecocanvas de la nueva área de negocios consultoría en RSE y sostenibilidad.
Fenomenológico	Este método se trata de evaluar experiencias de vida cuyos resultados se enmarcan en un tiempo y espacio definido (Ramírez, s.f.). Las experiencias del investigador se aceptan como válidas de interpretación de sentimiento de los demás (introspección). El método fenomenológico se basa en conocimiento acumulativo y menos autocorrectivo.	Este método se utiliza en el trabajo de campo de la investigación, entrevistas y consultas al personal de American Consult y de GPM sobre sus expectativas, experiencias y conocimientos enmarcados en el ámbito del nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad que se pretende ofrecer a los clientes. A éstos últimos también se les consulta sobre sus necesidades y retos actuales en esta área, así como sus expectativas en este tipo de servicio.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Supuestos y Restricciones

El Project Management Institute (2013) define la palabra “supuesto” como “un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración”. Por otro lado, las restricciones representan limitaciones que afectan el desempeño del proyecto, por ejemplo, limitantes en cuanto al alcance, tiempo, presupuesto, costo, calidad, recursos, riesgos, etc. (Lledó, 2013).

Entre una de las restricciones generales del proyecto de investigación es la limitante de tiempo ya que el mismo se debe desarrollar en un plazo no mayor a seis meses.

En la Tabla 4 se presentan los supuestos y restricciones de la investigación agrupados por áreas principales de negocios según la estructura del ecocanvas:

Tabla 4. Supuestos y restricciones del proyecto de investigación según el área principal de negocios del ecocanvas.

Área principal de negocios	Supuestos	Restricciones
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia actual de las organizaciones hacia la integración de la sostenibilidad y RSE en su modelo de negocios podría motivar al equipo gerencial, líderes de proyectos y equipo de consultores de American Consult a participar y aportar recursos e ideas para conceptualizar y darle estructura a la nueva área de negocios en sostenibilidad y RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo de investigación de mercado se enfocará mayoritariamente en el mercado local panameño. En un futuro cercano podría considerarse la inclusión de otros países de la región latinoamericana. • Disgregación de la información que podría servir como guía o patrón de comparación.
Infraestructura / Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la disponibilidad del personal y de toda la información requerida en la investigación por parte de GPM y de American Consult. • Se cuenta con el apoyo y autorización de la Gerencia General de American Consult para disponer de recursos físicos para ofrecer de forma adecuada los servicios de la nueva área de negocios en sostenibilidad y RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay cierta información de carácter confidencial cuyo acceso será limitado. • Coordinación de agendas con el equipo gerencial de GPM para el levantamiento de información. • Posible barrera idiomática con el equipo gerencial de GPM, que en su mayoría se comunica en inglés. • La implementación podría requerir de un programa de capacitación adicional para el personal de American Consult.

Área principal de negocios	Supuestos	Restricciones
Viabilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan suposiciones de costos operativos, generales y administrativos e ingresos por la venta de servicios. • Hay disponibilidad de recursos financieros por parte de American Consult para invertir en la nueva área de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe restricción presupuestaria de un monto determinado para invertir en la nueva área de negocios.
Sostenibilidad, economía circular e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la disponibilidad del personal y de toda la información requerida en la investigación por parte de GPM y de American Consult. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de agendas con el equipo gerencial de GPM para el levantamiento de información.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Entregables

Para el Project Management Institute (2013), un entregable es “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto”. En la Tabla 5 se definen el entregable único del proyecto de investigación:

Tabla 5. Entregable único del proyecto de investigación.

Entregable Único
<p>Lienzo del modelo de negocios ecocanvas de un nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad en American Consult que contempla los siguientes doce módulos interrelacionados agrupados en cinco áreas principales:</p> <ul style="list-style-type: none">A. Clientes:<ul style="list-style-type: none">1. Segmentos de clientes2. Relaciones con clientes3. CanalesB. Oferta:<ul style="list-style-type: none">4. Propuesta de valorC. Infraestructura:<ul style="list-style-type: none">5. Actividades claves6. Recursos claves7. AliadosD. Viabilidad económica:<ul style="list-style-type: none">8. Fuentes de ingresos9. Estructura de costosE. Sostenibilidad, economía circular e innovación:<ul style="list-style-type: none">10. Previsión e impacto ambiental11. Previsión e impacto social12. Economía circular e innovación

Fuente: Elaboración propia.

5. DESARROLLO

5.1 Marco institucional

5.1.1 Antecedentes de las Instituciones

En 1996 inician las operaciones de American Appraisal de Venezuela (AAV) como una subsidiaria de la casa matriz en USA fundada en 1896 (American Consult, 2008a). En el año 2004, la oficina de AAV pasó de ser una empresa subsidiaria a ser una empresa afiliada a AAA y a operar bajo el nombre de American Consult y ser una empresa totalmente independiente y autónoma que opera desde Venezuela, Panamá y USA (American Consult, 2008a).

Por su parte, GPM se estableció en el 2009 para promover la sostenibilidad en la gestión de proyectos. GPM acredita a profesionales y programas en más de 130 países y también es signatario del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. En el año 2016, GPM lanza el enfoque ONE en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

5.1.2 Misión y visión

La visión y misión actual de American Consult están alineadas con su oferta actual de servicios que se especializa en ofrecer a sus clientes soluciones de consultoría y control de activos fijos, inventarios y valoración (industrial, inmobiliaria y financiera), utilizando tecnología de punta y desarrollando sistemas asociados.

Para alinear la visión y misión actual de la empresa con el resultado que se pretende generar a través de esta investigación, se hace menester reformularlas para facilitar la integración de la nueva área de negocios en del plan estratégico de la organización y del mismo ADN corporativo y finalmente poder generar una contribución significativa al negocio.

Por su parte, GPM es una organización global que aboga por la sostenibilidad en la profesión del proyecto. Ayuda a las empresas a ser más resistentes, a los gobiernos más eficientes y a las sociedades más sólidas. Como empresa social, GPM está enfocada en desarrollar la profesión del proyecto a través de métodos basados en principios y valores. Desde múltiples estándares galardonados hasta

capacitaciones, evaluaciones y certificaciones, su objetivo es impulsar negocios sostenibles y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 2030 (<https://www.greenprojectmanagement.org/about/our-story>).

En este sentido, la alianza estratégica que se propone con GPM ayudaría a American Consult en el proceso inicial de integración de la nueva área de negocios en el plan estratégico de la organización.

5.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la empresa American Consult está constituida de la siguiente manera (American Consult, 2008b):

- *Gerencia general:* encargada de la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades de la empresa, principalmente se enfoca hacia el desarrollo de nuevos proyectos y analizar estrategias para lograr el mantenimiento y crecimiento de la empresa.
- *Gerencia de comercialización:* se encarga de contactar los potenciales clientes de la empresa, elaborar y presentar las propuestas de servicio y darles el debido seguimiento. Mantiene contacto permanente con este último a lo largo de todo el proyecto.
- *Gerencia de administración:* departamento encargado de mantener al día todos los registros contables de la empresa y de la gestión administrativa, contable y financiera del negocio en general.
- *Gerencia de tecnología:* planifica, diseña, implanta y da soporte a los sistemas de información en la empresa que facilitan el desarrollo de las actividades dentro de la misma. Además, desde esta gerencia se proveen servicios en el área de consultoría en tecnología de información.
- *Gerencia de proyectos:* planifica, organiza, controla y ejecuta las diferentes actividades inherentes a los proyectos de consultoría cuyo alcance se ha acordado previamente con el cliente.

En la Figura 1 se presenta la estructura organizativa de la empresa American Consult al término del mes abril de 2020:

AMERICAN CONSULT GROUP

ABRIL 2020

HC: 12

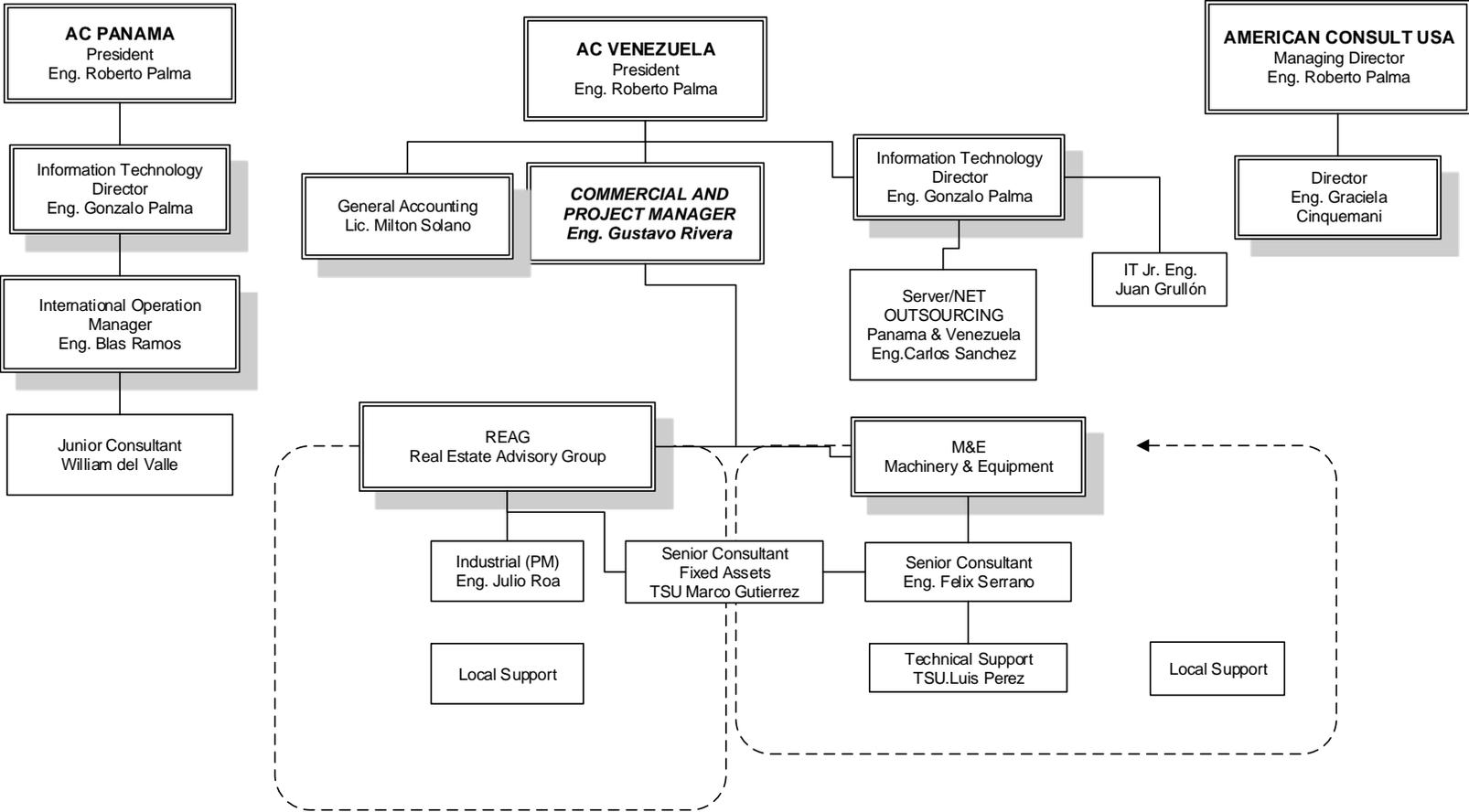


Figura 1. Estructura Organizativa de American Consult. (American Consult, 2020).

A raíz de la propuesta que se aborda en este proyecto se crearía una nueva gerencia de RSE y sostenibilidad para gestionar los proyectos de consultoría que se den en esta área.

Por su parte, GPM cuenta con un equipo ejecutivo y oficinas regionales ubicadas en USA, Asia Pacífico, China, Portugal, Argentina, Colombia, El Salvador, Panamá, Guatemala, Nicaragua y Rusia, que son administradas por un director dedicado, personal local de GPM y respaldado por un consorcio de especialistas en diversas disciplinas (<https://www.greenprojectmanagement.org/>).

5.1.4 Productos que ofrece

La empresa American Consult ofrece sus servicios en cuatro áreas de consultoría que se enumeran a continuación (American Consult, 2008b):

- *Consultoría en activos fijos:* en esta área se busca que el cliente tenga la información correcta de los activos fijos en el momento preciso, ofreciendo una clara ventaja competitiva para la empresa.
- *Consultoría en valoración:* se emiten opiniones técnicas del valor de las empresas y todos los elementos que la conforman: activos fijos, inventarios, marcas, contratos, intangibles y pasivos, facilitando la toma de decisiones clave para la compra/venta, fusiones/adquisiciones, pólizas de seguros, requerimientos legales y contables y mucho más.
- *Consultoría inmobiliaria:* fundamenta sus operaciones bajo el principio de que toda inversión inmobiliaria de la empresa resulte en una adecuada rentabilidad en relación al factor de riesgo.
- *Consultoría en tecnología de la información:* en esta área se ofrecen servicios de tecnología de la información relacionados con procesos de gestión de activos fijos, sistemas y contabilidad que son esenciales para la optimización de los procesos y desarrollo de sistemas.

El trabajo planteado en este proyecto aborda la nueva área de consultoría en RSE y sostenibilidad que busca ofrecer una nueva gama de servicios. En la presente investigación no serán abordados aspectos relacionados a las áreas de consultoría que funcionan actualmente en American Consult.

Por otro lado, GPM ofrece servicios de consultoría en gestión de proyectos sostenibles, entrenamiento para organizaciones públicas, privadas y profesionales, entrenamiento para universidades, evaluaciones de sostenibilidad con el modelo integrado PSM3, certificaciones profesionales (<https://www.greenprojectmanagement.org/for-organizations/consulting-services>).

5.2 Principios, estándares, modelos y metodologías de GPM

5.2.1 Principios de Gestión de Proyectos Sostenibles

GPM® propone que, para ser sostenibles, los portafolios, programas y proyectos de las organizaciones deben cumplir con los siguientes seis principios (<https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/principles-for-sustainable-project-management>): compromiso y responsabilidad; ética y toma de decisiones: integrado y transparente; basados en principios y valores; equidad social y ecológica; y prosperidad económica.

5.2.2 Estándar P5®

El Estándar P5 es una herramienta que respalda la alineación de los portafolios, programas y proyectos con la estrategia organizacional para la sostenibilidad y se focaliza en los impactos de los procesos y de los entregables del proyecto en el medioambiente, en la sociedad, en el resultado corporativo y en la economía local. Los elementos de P5 describen las acciones que debe realizar un gerente de proyecto para entregar un proyecto de una manera sostenible. P5 se basa en otras normas reconocidas internacionalmente (GPM, 2019).

En la Figura 2 se muestra la tabla que resume la ontología del P5, la cual proporciona orientación sobre lo que el equipo de proyecto debe hacer para apoyar cada elemento, así como los resultados sostenibles que el equipo puede lograr. El nivel superior de la tabla se expande en la triple línea base de Personas, Planeta y Prosperidad al agregar la consideración de los impactos de los Productos y Procesos. Por lo tanto, P5 significa Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad (GPM, 2019).

PROYECTO										
Impacto del Producto				Impacto de los Procesos (Gestión de Proyectos)						
Vida Útil del Producto		Mantenimiento del Producto		Eficacia de los Procesos del Proyecto		Eficiencia de los Procesos del Proyecto		Equidad de los Procesos del Proyecto		
Impactos a las Personas (Sociales)				Impactos al Planeta (Ambientales)				Impactos a la Prosperidad (Económicos)		
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Sociedad y Consumidoras	Derechos Humanos	Comportamiento Ético	Transporte	Energía	Tierra, Aire y Agua	Consumo	Análisis del Caso de Negocio	Agilidad del Negocio	Estimulación Económica
Empleo y Dotación de Personal	Soporte de la Comunidad	No Discriminación	Prácticas de Adquisiciones	Adquisiciones Locales	Consumo de Energía	Diversidad Biológica	Reciclaje y Reuso	Modelado y Simulación	Flexibilidad/Opcionalidad	Impacto Económico Local
Relaciones Laborales/ de Gestión	Cumplimiento de Políticas Públicas	Trabajo de acuerdo a la edad	Anti-Corrupción	Comunicación digital	Emisiones de CO2	Calidad del Agua y del Aire	Disposición	Valor Presente	Flexibilidad del Negocio	Beneficios Indirectos
Salud y Seguridad del Proyecto	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Trabajo Voluntario	Competencia Leal	Viajes y Desplazamientos	Retorno de Energía Limpia	Consumo de Agua	Contaminación y polución	Beneficios Financieros Directos		
Educación y Capacitación	Salud y Seguridad de Consumidoras			Logística	Energía Renovable	Desplazamiento de Agua Sanitaria	Generación de Residuos	Retorno sobre la Inversión		
Aprendizaje Organizacional	Etiquetado de Productos y Servicios							Relación Beneficio-Costo		
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Comunicaciones de Mercado y Publicidad							Tasa Interna de Retorno		
Desarrollo de Competencias Locales	Privacidad del Consumidor									

Figura 2. Ontología del P5. (GPM, 2019)

5.2.3 Metodología PRiSM

PRiSM (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) fue desarrollado por GPM como un enfoque de entrega de proyectos centrados en la sostenibilidad para ayudar a gestionar la necesidad de equilibrar los recursos finitos y la RSE para lograr resultados sostenibles de los proyectos. PRiSM ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos empresariales apoyándolas a gestionar sus proyectos de manera eficaz y eficiente en apoyo al modelo de Economía Azul (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018).

PRiSM es totalmente compatible con estándares globalmente aceptados relacionados con la gestión profesional de proyecto (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018). Al igual que otras metodologías de gestión de proyectos, PRiSM requiere adecuaciones para su implementación.

PRiSM se basa en el ciclo de vida estándar de los proyectos, diseñado para mejorar la sostenibilidad en los resultados del proyecto. El PMI (2013, p.38) señala que “el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por la que atraviesa un

proyecto desde su inicio hasta su cierre”. En la Figura 3 se muestra el ciclo de vida del proyecto según PRiSM (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018).

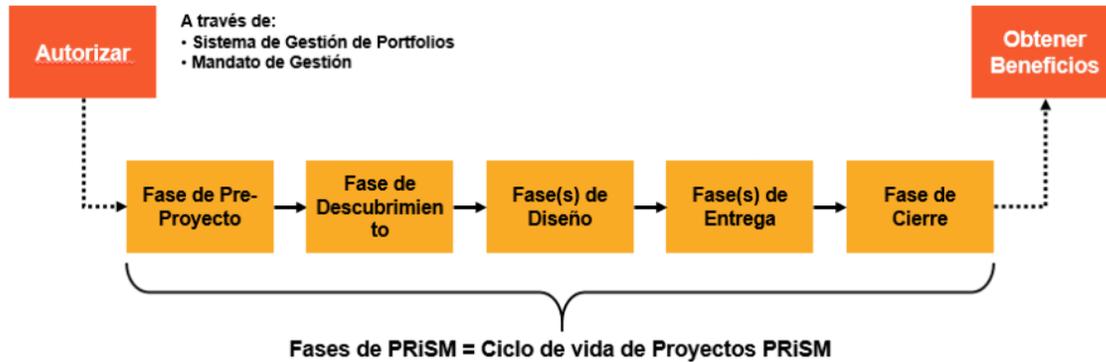


Figura 3. Diagrama de flujo general del ciclo de vida de proyectos PRiSM (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018)

5.2.4 Modelo de Sostenibilidad de Portafolio, Programas y Proyectos (PSM3)

El modelo PSM3 es parte de un marco integrado de GPM para evaluar y mejorar la madurez en sostenibilidad de la organización alrededor del cambio organizacional.

PSM3 brinda soporte en la mejora continua de la organización y la madurez de los procesos integrados de sostenibilidad y sistemas para el cambio organizacional que directamente se alinean con las estrategias organizacionales de la misión crítica en torno a la responsabilidad social y ambiental (GPM, 2015b).

PSM3 se diferencia de otros tipos de evaluaciones, centrándose en los sistemas y los principios de gobernanza que impulsan la entrega del cambio desde el punto de vista de la sostenibilidad (social, ambiental y fiscal). El modelo está diseñado para mejorar los factores que conducen el desempeño del negocio, mientras se satisfacen las necesidades de los consumidores, inversores, grupos de interés y el ambiente (GPM, 2015b).

PSM3 evalúa la sostenibilidad organizacional y la entrega del cambio (portafolios, programas y proyectos) desde cinco perspectivas únicas que proporciona puntos

de referencia (“benchmarks”) para el desempeño y la materialización de beneficios a largo plazo: enfoque sistémico, enfoque del ciclo de vida, enfoque precautorio, enfoque basado en riesgo, enfoque de los interesados (GPM, 2015b).

PSM3 se alinea con las mejores prácticas internacionales con el fin de proveer un servicio de evaluación independiente, con un nivel superior y comprobado de profesionalismo en torno a su competencia de entrega sostenible del cambio. El proceso de participación es un enfoque de cuatro fases que se muestran en la Figura 4 (GPM, 2015b):

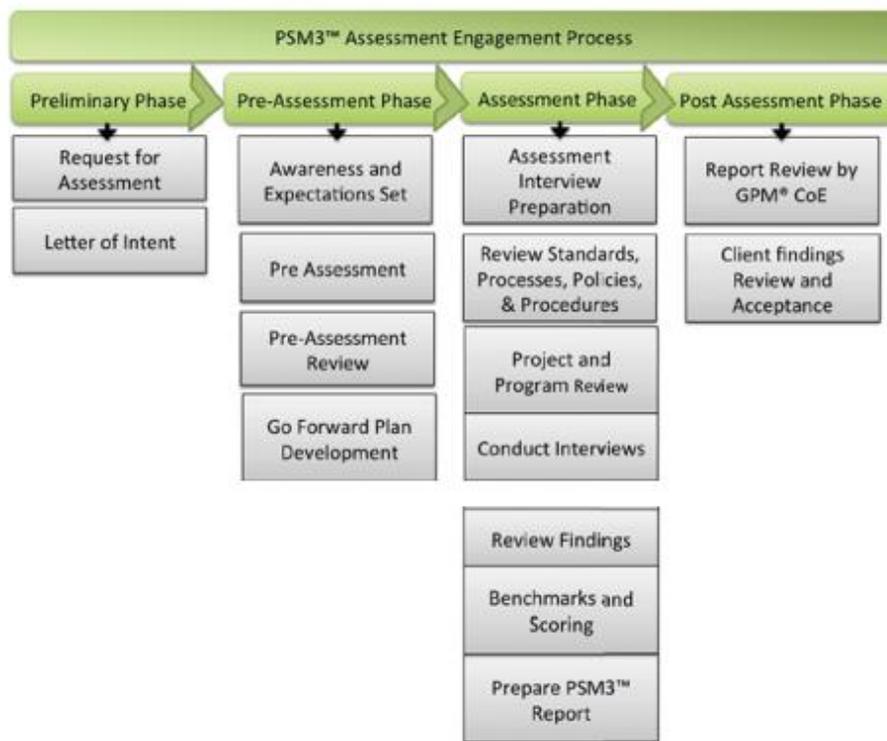


Figura 4. Fases del proceso de evaluación de PSM3. (GPM, 2015b)

El modelo PSM3 de GPM está alineado con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas de la Arquitectura del Compromiso Empresarial Post-2015, el Marco de la Iniciativa Global de Informes G4 y las siguientes normas ISO/IEC que se muestran en la Tabla 6 (GPM, 2015b):

Tabla 6. Normas ISO/IEC con las que se encuentra alineado PSM3.

Norma ISO	Título/Descripción
BS ISO/IEC 15504	Los conceptos de evaluación de procesos y su uso en la mejora de procesos y la determinación de capacidad de proceso.
ISO/IEC TS 17021-4:2013	Evaluación de la conformidad - Requisitos para los organismos que realizan la auditoría y certificación de sistemas de gestión.
ISO 19011:2011	Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.
ISO/IEC 17065	Evaluación de la conformidad - Requisitos para organismos de certificación de productos, procesos y servicios.
ISO 14000 Series	14001: Sistemas de Gestión Ambiental 14004: Directrices Generales de Sistemas de Gestión Ambiental 14010: Directrices para la auditoría de un SGA 14012: Auditoría - Criterios de Calificación
ISO 20121:2012	Sistemas de Gestión de Eventos Sostenibilidad - Requisitos con orientación para su uso.
ISO 21500	Guía de Gestión de Proyectos.
ISO 9000 Series	La familia ISO 9000 aborda diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los más conocidos de las normas ISO para las organizaciones que requieren que sus productos y servicios cumplan con los requisitos del cliente y la calidad sea consistentemente mejorada.
ISO 10006	Orientación sobre la aplicación de los sistemas de gestión de calidad.

Fuente: (GPM, 2015b)

5.2.5 Enfoque práctico de la evaluación de sostenibilidad PSM3

A continuación, se describen las actividades o pasos principales de la evaluación de sostenibilidad PSM3 (GPM, 2016):

Paso 1: Descubrimiento

Para iniciar el trabajo, se lleva a cabo una sesión de descubrimiento, por lo general alrededor de dos a tres horas, para comprender los objetivos, la estructura y la cultura de su organización e identificar el alcance de la evaluación y el grupo de interesados que deben participar.

Al final de este paso se obtiene: un plan claro para identificar y gestionar los riesgos de reputación y para llevar a cabo la evaluación PSM3.

Paso 2A: Evaluación PSM3 de nivel preliminar in-situ facilitada por GPM

La evaluación PSM3 involucra evaluadores certificados GPM y altamente experimentados que facilitan la evaluación involucrando los actores clave de su organización. Como parte de la preparación de la evaluación in-situ se realiza una verificación de antecedentes para identificar la información clave acerca de su organización. En promedio, se realiza una evaluación de dos días in-situ

para examinar las dimensiones del cambio económico, social y ambiental. Además, se explora la perspectiva de la organización, la cadena de suministro y los interesados externos, tales como: clientes y organismos de financiación.

Al final de este paso se obtiene: un informe PSM3 que muestra el estado actual y las prioridades identificadas para su organización.

Paso 2B: Evaluación PSM3 de nivel detallado in-situ facilitada por GPM

La evaluación PSM3 a nivel detallado implica el involucramiento de asesores de GPM certificados de gran experiencia que verifican la evaluación preliminar mediante la revisión de la documentación y entrevistas a los interesados para validar de manera independiente la madurez actual de la organización. Esto incluye la revisión de las políticas, procedimientos, sistemas de gestión y entrevistas a interesados que tienen conocimiento de estos sistemas.

Al final de este paso se obtiene: Un informe PSM3 que muestra su estado actual real frente a la toma de conciencia, la aceptación y la adopción de aquellas áreas de sostenibilidad que han sido identificadas como críticas para su organización.

Paso 3: Evaluación de riesgos

Durante las entrevistas de evaluación se lleva a cabo un análisis de las deficiencias para identificar los posibles riesgos que enfrenta la organización.

Al final de este paso se obtiene: Identificación de los riesgos de reputación y sostenibilidad al acecho en su organización.

Paso 4: Revisión RSE

Deficiencias actuales y superposiciones dentro del programa de RSE de la organización con el fin de identificar las prioridades organizacionales previas.

Al final de este paso se obtiene: Identificación de las omisiones y duplicaciones en su programa de RSE actual.

Paso 5: Plan de acción

Un plan de acción se desarrolla identificando un número de iniciativas de sostenibilidad claves que son necesarias para mitigar los riesgos potenciales,

cumplir con las prioridades de la organización y para reestructurar el programa de RSE. El plan también propone una hoja de ruta para la ejecución trimestral.

5.3 Análisis mediante el modelo ecocanvas de un nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad en American Consult.

5.3.1 Clientes

En este apartado se presentan los resultados del análisis de los elementos del área relacionada con los clientes potenciales de los servicios de la nueva área de negocios de consultoría en RSE y sostenibilidad de American Consult, los cuales comprenden:

5.3.1.1 Segmento de clientes

En la investigación primaria se formularon preguntas que pudieran ser de utilidad para obtener la perspectiva del cliente y trazar una imagen clara del mercado para el servicio de consultoría corporativa en el área de RSE y sostenibilidad. Estas preguntas tenían que ver con el sector económico y tamaño del negocio de los clientes, la región (o regiones) donde se concentran sus operaciones, iniciativas actuales en materia de RSE y Sostenibilidad, tipos y volumen de proyectos, áreas de competencia que les gustaría evaluar, entre otras.

De igual manera, en la investigación secundaria se recopilaron datos de interés para el emprendimiento de consultoría corporativa en el área de RSE y sostenibilidad que permitirían:

- ayudar a identificar las empresas en Panamá que pudieran estar eventualmente en los servicios de consultoría en esta área.
- brindar datos e información técnica requerida para las evaluaciones de madurez organizacional en materia de RSE y sostenibilidad.
- identificar eventuales competidores y/o organizaciones con las que se pudieran establecer alianzas estratégicas.
- brindar información de los planes nacionales y algunos planes corporativos específicos en el área de RSE y sostenibilidad.

Tomando como base la investigación primaria y secundaria de mercado realizada para el servicio de consultoría corporativa en el área de RSE y sostenibilidad, se puede inferir la siguiente segmentación de mercado (GPM, 2015a):

- Tipo de organización:
 - a. Académico
 - b. Compañías (corporaciones locales y multinacionales de diferentes sectores económicos).
- Sector económico.
- Presencia de la organización:
 - a. Operaciones globales,
 - b. Operaciones extensivas que abarcan dos o más continentes,
 - c. Operaciones principalmente contenidas en un solo continente, u
 - d. Operaciones principalmente contenidas en un solo país
- Región (o regiones) de operación de la organización:
 - a. América del Norte
 - b. América Central
 - c. América del Sur
- Tamaño de la organización:
 - a. Menos de 50 empleados
 - b. Menos de 250
 - c. Entre 250 y 5,000 empleados
 - d. Entre 5,001 y 10,000 empleados
 - e. Más de 10,000 empleados
- Iniciativas actuales en materia de RSE y Sostenibilidad:
 - a. Ausencia
 - b. Presencia sin integración al plan estratégico de la organización
 - c. Presencia con integración al plan estratégico de la organización
- Cambio de competencias que le gustaría evaluar:
 - a. Gestión de proyectos
 - b. Gestión del programa
 - c. Gestión de la cartera
 - d. PMO

- Tipo de proyectos:
 - a. Internos Vs. Externos
 - b. Tipo de iniciativa (I&D, IT, Inversión, Cambio, Otro)

El mercado de este servicio está compuesto por universidades, compañías locales y multinacionales que están tomando conciencia y cada vez más preocupadas por las prácticas sostenibles en sus negocios. Una lista resumida de los clientes potenciales (académicos, empresas locales y multinacionales) se muestra en la Tabla 7, se supone que esta lista aumentará periódicamente mientras la estrategia de marketing continúa en desarrollo y se detectarán nuevos clientes potenciales y clientes potenciales:

Tabla 7. Clientes potenciales del servicio de consultoría corporativa en el área de RSE y sostenibilidad en Panamá.

Sector	Nombre de la organización
Académico	Universidad Tecnológica de Panamá
	Laureate International Universities (ULACIT)
	ADEN Business School Universidad Alta Dirección
	Universidad Abierta y a Distancia de Panamá (UNADP)
	Universidad de Louisville
	Universidad del Istmo (UDI)
	Universidad Interamericana de Panamá (UIP)
	Universidad Latina de Panamá (ULAT)
	Universidad Latinoam. de Comer. Ext. (ULACEX)
	Universidad Metrop. de Edu. Cs. y Tec. (UMECIT)
	Universidad Católica Santa María La Antigua (USMA)
	Universidad ISAE
Compañías de diferentes sectores económicos	3M Panama
	AES Panamá
	Agencias Feduro
	ASSA Seguros
	Ayesa Panama
	BAC Panama
	Banco General
	Banesco Panama
	Banistmo
	Cable & Wireless Panama
	Cable Onda
	Caja de Ahorros
	Cervecería Barú-Panamá
	Cervecería Nacional
	Copa Airlines
	Corporación La Prensa
	Credicorp Bank
	Dell Panama

Sector	Nombre de la organización
Compañías de diferentes sectores económicos	Digicel Panama
	Empresa Panameña de Alimentos
	Enel Fortuna
	Enviromental Consulting Services
	Estrella Azul
	Facex Consulting Panama
	Generadora del Atlántico
	Global Bank
	Grupo Melo
	Grupo Rey
	ITDC Consulting Group
	Mc Donalds Panama
	Multibank Panama
	Nestlé Panama
Otepi Panama	
Compañías de diferentes sectores económicos	Pedregal Power Company
	Petroterminal de Panama
	Petróleos Delta
	P&G Panama
	Scotiabank Panama
	Terpel Panama
	Tetrapak Panama
Tropigas de Panama	

Fuente: Elaboración propia.

La investigación realizada coincide con las primeras concepciones del mercado objetivo del servicio. Sin embargo, también se identificaron nuevos nichos de mercado, tales como: el sector académico.

5.3.1.2 Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes estarán basadas en el establecimiento de un vínculo de confianza, cercanía y transparencia para retener su lealtad.

En cuanto a la captación de clientes, la misma se apoyará en la estrategia comercial indicada en el módulo de canales y la cual debe ser periódica. La misma se adaptará a cada segmento de clientes. Por ejemplo, se propondrán sesiones cortas de preevaluación gratuitas, charlas y seminarios gratuitos a los clientes potenciales del sector académico, así como patrocinio de actividades académicas relacionadas con la RSE y sostenibilidad. Para los clientes potenciales que pertenezcan a otros sectores económicos, se propondrán sesiones cortas de preevaluación gratuitas.

Para la fidelización de clientes se utilizarán estrategia de descuentos entre el 5% y 15%, para aquellos clientes que demuestren interés en campañas

específicas divulgadas a través de los canales de comunicación (descritos en la próxima sección) o que vengan referidos por algunos de los aliados comerciales.

Para la estimulación de las ventas, se utilizarán los canales de comunicación para envíos periódicos de artículos con noticias e información relevante en torno a la temática, ofertas, promociones, presencia constante en las redes sociales.

5.3.1.3 Canales

5.3.1.3.1. Canales de distribución

Los procedimientos de distribución o prestación del servicio están establecidos en el “Contrato”.

Por tratarse de la prestación de un servicio, los procedimientos de su distribución están básicamente relacionados con la entrega de documentos, evaluaciones y demás informaciones inherentes al trabajo realizado. En su mayoría se entregan en formato electrónico vía correo electrónico, almacenamiento en la nube, etc.

5.3.1.3.2. Canales de comunicación

Por otro lado, se plantea el desarrollo de una estrategia de comunicación, publicidad y promoción de esta nueva área de negocios, que se apalancará inicialmente en la cartera de clientes actuales de American Consult en Panamá y se hará énfasis en el servicio de evaluaciones PSM3™ dirigidas a empresas locales y multinacionales.

Previamente, los responsables de desplegar esta estrategia comercial deben estudiar los materiales relacionados con el negocio de GPM® para adquirir capacitación y preparación en aras de diseñar campañas de publicidad y promoción adecuadas.

Al sitio web actual de American Consult se integrará una sección especial para anunciar y promover los servicios de la nueva área de negocio. Con el fin de aumentar la visibilidad y las posibilidades de éxito para llegar a tomadores de decisión en organizaciones que se vean interesados en estos servicios, se implementarán las siguientes opciones en publicidad y promoción, tales como:

- Publicación en sitio web y redes sociales de American Consult,
- Campañas de mercadeo por correo directo, solicitudes telefónicas, boca a boca.
- Participación en seminarios, conferencias, congresos, actividades de SumaRSE Panamá, la Cámara de Comercio, PMI Panamá y otros eventos que sean promovidos por organizaciones ligadas a la gerencia de proyectos, RSE y sostenibilidad o de networking empresarial, tanto presenciales como virtuales.
- Planificar actividades bimensuales (charlas, seminarios, desayunos empresariales) para comprometer y promover el compromiso profesional con la administración ambiental, social y económica mediante el uso de la entrega de cambios ecológicos y sostenibles.
- Para facilitar las campañas de publicidad y promoción, las actividades de seguimiento y seguimiento de resultados se utilizarán en una plataforma en la nube de gestión de relaciones con el cliente (CRM) denominada Less Annoying CRM (<https://www.lessannoyingcrm.com/>).
- Seguimiento a los esfuerzos de marketing, ajustes y replanteamiento de estrategias.

5.3.2 Oferta

En este apartado se presentan los resultados del análisis de la propuesta de valor de la nueva área de negocios de consultoría en RSE y sostenibilidad de American Consult:

5.3.2.1 Propuesta de valor

Los servicios que se proponen ofrecer a través de la nueva área de negocios de RSE y sostenibilidad tiene altas probabilidades de crecer en Panamá y la región dada la importancia que muchas empresas le vienen dando al tema de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad (hay un número importante de empresas participantes y signatarias del Pacto Global de las Naciones Unidas) (UN Global Compact, 2018), el desconocimiento que existe en esta área y la limitada oferta de servicios de consultoría.

De hecho, las empresas están tomando mayor conciencia acerca de este tema y de su integración con su modelo de negocios, lo que les ha impulsado a crear nuevos puestos de trabajo y departamentos en esta área, lo que también incentiva la contratación de servicios que brinden apoyo a su gestión.

La propuesta de valor de los servicios de la nueva área de negocios de consultoría en RSE y sostenibilidad radica en la integración de la experiencia en la gestión de proyectos de consultoría que posee American Consult en el mercado local panameño e incluso regional, con el conocimiento y los modelos innovadores desarrollados por GPM para llevar a cabo la evaluación de la sostenibilidad organizacional y la entrega del cambio desde cinco perspectivas únicas que proporciona puntos de referencia (“benchmarks”) para el desempeño y la materialización de beneficios a largo plazo: enfoque sistémico, enfoque del ciclo de vida, enfoque precautorio, enfoque basado en riesgo, enfoque de los interesados.

5.3.3 Infraestructura

En este apartado se presentan los resultados del análisis de los elementos relacionados con el área de infraestructura para brindar los servicios de la nueva área de negocios de consultoría en RSE y sostenibilidad de American Consult, los cuales comprenden actividades claves, recursos claves y aliados:

5.3.3.1 Actividades claves

Los objetivos del servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad serían los siguientes:

- Evaluación de la sostenibilidad organizacional y la entrega del cambio (portafolios, programas y proyectos) mediante el uso de la herramienta PSM3 como modelo integrado y la cual se desarrollaría inicialmente en conjunto con GPM siguiendo el proceso de formación de organizaciones asesoras establecido en el “Contrato” (GPM, 2015a).
- Asesoría de integración de estrategias de RSE y sostenibilidad dentro del plan estratégico de la organización, lo cual ayudaría a crear valor que se despliegue no sólo hacia la empresa sino hacia su entorno.
- Elaboración de informes de sostenibilidad bajo metodología GRI G4.
- Establecimiento de la matriz de asuntos materiales.

5.3.3.2 Recursos claves

5.3.3.2.1. Intelectuales

GPM Global es el propietario intelectual del modelo integrado denominado PSM3. En el “Contrato” se establecen los roles y responsabilidades de GPM Global y de la Organización Socia, la modalidad de los pagos de servicios para las evaluaciones, las cláusulas de confidencialidad, la representación y uso de logos entre ambas partes, validez del contrato y terminación, causas de fuerza mayor, divisibilidad, leyes vigentes.

5.3.3.2.2. Humanos

Gracias a la alianza estratégica con GPM®, se dispondría de un equipo de consultores especializados en el área, quienes además fueron quienes desarrollaron el modelo PSM3. La mayoría de estos consultores se ubican en USA. Gracias a la conectividad aérea y tecnológica es factible ubicarlos y trabajar con ellos en equipo para prestar este servicio, aunque el idioma pudiera ser una barrera comunicacional entre consultor-cliente y es algo en lo que debemos trabajar, ya que solamente hablan inglés.

5.3.3.2.3. Físicos

Se dispone del equipo informático, de comunicación y herramientas para prestar el servicio, hacer el levantamiento de información, entrevistas, etc. Hay una fase inicial de traducción de los modelos y plantillas del inglés al español para difundirla a los clientes interesados en el servicio.

Adicionalmente, American Consult y GPM® cuentan con oficinas desde donde se pueda prestar el servicio. En el caso de American Consult cuenta con oficinas en Caracas, Panamá, Miami y Santiago de Chile. En el caso de GPM® cuenta con oficinas principales en Michigan, USA y una red de aliados que se extiende en más de 145 países.

5.3.3.3 Aliados

El aliado principal para materializar este modelo de negocios lo constituye GPM® que se constituye también en brazo ejecutor de las principales actividades asociadas a los servicios en la fase inicial del acuerdo. El modelo

de negocios está fundamentado en la alianza estratégica entre American Consult y GPM®, enmarcada en el “Contrato” (GPM, 2015a).

Por otro lado, se identificaron otras empresas consultoras que ofrecen servicios similares en Panamá y/o la región latinoamericana, entre ellas se encuentran las siguientes:

1. Ernst & Young
2. Stratego
3. SumaRSE
4. Gestión Social
5. Sinergia 507
6. CapacitaRSE
7. ECOS Panamá
8. Pizzolante
9. Alianza Empresarial para el Desarrollo
10. IntegraRSE
11. Ductoris

No obstante, varias de estas empresas pudieran llegar a convertirse en aliados estratégicos que pudieran ayudar a promover este servicio innovador basado en el modelo PSM3 desarrollado por GPM, ya sea para integrarlo en sus prácticas de trabajo u ofrecerlo a sus clientes en alianza con American Consult, todo esto en aras de potenciar las oportunidades de esta nueva área de negocios.

5.3.4 Viabilidad económica

En este apartado se presentan los resultados del análisis de los elementos del área de viabilidad económica relacionados con los servicios de la nueva área de negocios de consultoría en RSE y sostenibilidad de American Consult, los cuales comprenden estructura de costos y fuentes de ingresos:

5.3.4.1 Estructura de costos

Los principales generadores de costos del servicio comprenden:

- Gastos de honorarios profesionales y salarios, en esta partida están incluidos los honorarios profesionales de GPM en el marco del

“Contrato” y el salario de los consultores de American Consult que participaran en esta nueva área de negocios.

- Gastos operativos por ventas y marketing, tales como: publicidad, ventas y marketing, capacitaciones de ventas.
- Gastos generales y administrativos, tales como: alquiler de oficina, servicios públicos, telefonía e internet, suscripciones,
- Otros gastos operativos, tales como tasas de bancos, impuestos, otros.

5.3.4.2 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos están relacionadas a las ventas que se logren concretar con clientes corporativos para la prestación del servicio principal de evaluación de la sostenibilidad organizacional y la entrega del cambio (portafolios, programas y proyectos) a través del uso de la herramienta PSM3. Adicionalmente, la nueva área de negocios contempla el ofrecimiento de otros servicios, tales como: elaboración de informes de sostenibilidad bajo metodología GRI G4, establecimiento de la matriz de asuntos materiales, análisis de riesgos (ESG), entre otros; que también generarían ingresos.

Los servicios de consultoría que se buscan ofrecer las clientes pueden resultar en un negocio rentable si se realiza una adecuada gestión administrativa de los ingresos percibidos y los gastos asociados a la prestación del servicio.

5.3.5 Sostenibilidad, economía circular e innovación

En este apartado se presentan los resultados del análisis de los elementos relacionados con el área de sostenibilidad, economía circular e innovación para brindar los servicios de la nueva área de negocios de consultoría en RSE y sostenibilidad de American Consult, los cuales comprenden la previsión e impacto ambiental, social y el modelo de negocio circular e innovación:

5.3.5.1 Previsión e impacto ambiental (PIA)

Algunos de las previsiones ambientales que afectan al negocio comprenden (Daou, Mallat, Chammas, Cerantol, & Kayed, 2020):

- Contaminación y polución: que podría afectar la dinámica en la que se desenvuelven los negocios en el entorno empresarial.
- Cambios climáticos: que ponen en riesgo cualquier clase de negocios.
- Regulaciones ambientales: que ponen en riesgo cualquier clase de negocios.

Por otro lado, los impactos ambientales que el negocio generaría serían los siguientes:

- Aumento de las emisiones de CO₂: en la consultoría que se busca ofrecer, resultan claves las actividades iniciales de levantamiento de información del negocio del cliente. Estas actividades, y el desarrollo de la consultoría en sí, ameritan de eventuales traslados y desplazamientos, ya sea de parte de los consultores y/o de los clientes, lo cual incide en el aumento de las emisiones de CO₂.

Por ello, la mayor parte de este trabajo se propondrá llevar a cabo en modalidad remota para minimizar las emisiones de CO₂ asociadas a los traslados de los consultores. Esto también ayudaría a minimizar gastos asociados a dichos traslados. Se buscará minimizar los traslados a las oficinas de los clientes, pero sin descuidar la comunicación, la cual resulta clave para la entrega de un servicio excepcional.

Por otro lado, también se propone aumentar las horas de teletrabajo de los consultores para disminuir las horas de traslados casa-oficina-casa u oficina-locación del cliente-oficina.

- Mayor consumo energético y generación de residuos: la prestación de los servicios amerita del uso de equipos y tecnología que requieren de energía para poder funcionar. De igual forma, será necesario el uso de ciertos recursos y materiales que al final de su ciclo de vida útil se convertirían en residuos.

Para disminuir el impacto se propone que los entregables de servicio, que básicamente consiste en reportes e informes, se hagan en formato electrónico y no impreso para disminuir el uso de papel y tinta o toners de impresión, lo que reduce la generación de residuos. Esto también impacta positivamente en la disminución del consumo energético.

5.3.5.2 Previsión e impacto social (PIS)

Algunos de las previsiones sociales que afectan al negocio comprenden (Daou, Mallat, Chammas, Cerantol, & Kayed, 2020):

- Aprendizaje organizacional y tendencia creciente hacia modelos de negocios más sostenibles: que impactarían positivamente en la demanda de estos servicios de consultoría.
- Competencia leal y ética: unión de esfuerzos y colaboración entre aliados comerciales para brindar servicios integrales a los clientes.

Por otro lado, los impactos sociales que el negocio generaría serían los siguientes:

- Aumento de la conciencia corporativa hacia la sostenibilidad, que beneficia no sólo a la misma empresa contratante de los servicios de consultoría sino también a sus grupos interesados: accionistas, colaboradores, comunidad, proveedores. Esto también se experimentaría a escala intraempresarial en American Consult.
- Generación de nuevos empleos, la prestación de este servicio podría requerir la contratación de personal adicional para incorporarse a la planilla de American Consult en esta nueva área de negocios.
- Educación y capacitación en materia de RSE y sostenibilidad, tanto para los consultores actuales de American Consult como a los futuros colaboradores que podrían ingresar a la empresa.

5.3.5.3 Modelo de negocio circular e innovación

Tomando como base los principios sobre los cuales descansa la economía circular en la mejora de la economía, el medioambiente, la actividad empresarial y la calidad de vida de los ciudadanos (Ellen MacArthur Foundation, 2015; Del Arco, P., 2019), las estrategias a implementar en este modelo de negocios comprenden:

- A través del valor que se desplegaría a las organizaciones clientes mediante la prestación del servicio de consultoría, se promovería la implementación de modelos de economía circular, lo cual beneficiaría al medioambiente al reducir las emisiones, los desechos o residuos y la

congestión vehicular en las ciudades. Esto también ayudaría a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Incluso, también favorecen a la actividad empresarial y a la economía, al ayudar a reducir los pasivos ambientales y las pérdidas económicas que estas externalidades negativas ocasionan a los diversos sistemas que forman parte del mundo real.

En primera instancia, habría incidencia hacia los accionistas, colaboradores, proveedores y otros grupos interesados de dichas organizaciones. Esta eventual incidencia podría medirse a través de la mejora en índices específicos de sostenibilidad de las organizaciones clientes comparando el desempeño de los períodos anteriores a la prestación del servicio y los períodos posteriores.

- Disminución de residuos a través del uso de entregables de los servicios en formato electrónico, es decir, no se entregarán informes o reportes impresos, lo que reduciría también el consumo del papel y de tintas o toners de impresión. Esto tendría un impacto positivo en el medioambiente.
- En el marco de la economía circular, dentro de la prestación del servicio se instará a las organizaciones clientes a aumentar sus inversiones en eco-innovación, lo que permitiría hacer un uso más eficiente de los recursos. Esto puede llevar a las organizaciones a retos asociados con el abastecimiento de materias primas o la necesidad de modificar sus procesos productivos debido a su huella ambiental.

Finalmente, habiendo desarrollado cada uno de los módulos que comprende el modelo ecocanvas, en la Tabla 8 se presenta el lienzo de la nueva área de negocios de consultoría en RSE y sostenibilidad de American Consult:

Tabla 8. Ecocanvas de nueva área de consultoría en RSE y sostenibilidad en American Consult.

ECOCANVAS DE NUEVA ÁREA DE CONSULTORÍA EN RSE Y SOSTENIBILIDAD EN AMERICAN CONSULT						
PREVISIÓN E IMPACTO AMBIENTAL	ALIADOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES	PREVISIÓN E IMPACTO SOCIAL
<p><i>Previsión</i></p> <p>Algunos de las previsiones ambientales que afectan al negocio comprenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contaminación y polución: que podría afectar la dinámica en la que se desenvuelven los negocios en el entorno empresarial. Cambios climáticos: que ponen en riesgo cualquier clase de negocios. Regulaciones ambientales: que ponen en riesgo cualquier clase de negocios. 	<p><i>Aliado principal:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Green Project Management (GPM). <p><i>Otros posibles aliados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> SumaRSE Panamá Pizzolante ECOS Panamá IntegraRSE Stratego Ernst & Young Deloitte Ductoris 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la sostenibilidad organizacional y la entrega del cambio mediante el uso de la herramienta PSM3™. Asesoría de integración de estrategias de RSE y sostenibilidad dentro del plan estratégico de la organización. Elaboración de informes de sostenibilidad bajo metodología GRI G4. Establecimiento de la matriz de asuntos materiales. 	<p>La propuesta de valor de los servicios de la nueva área de negocios de consultoría en RSE y sostenibilidad radica en la integración de la experiencia en la gestión de proyectos de consultoría que posee American Consult en el mercado local panameño e incluso regional con el conocimiento y los modelos innovadores desarrollados por GPM para llevar a cabo la evaluación de la sostenibilidad organizacional y la entrega del cambio desde cinco perspectivas únicas que proporciona puntos de referencia ("benchmarks") para el desempeño y la materialización de beneficios a largo plazo: enfoque sistémico, enfoque del ciclo de vida, enfoque precautorio, enfoque basado en riesgo, enfoque de los interesados.</p>	<p>Establecer un vínculo de confianza, cercanía y transparencia para retener su lealtad.</p> <p><i>Captación:</i> sesiones gratuitas de preevaluación, charlas y seminarios gratuitos, patrocinios.</p> <p><i>Fidelización:</i> estrategia de descuentos.</p> <p><i>Estimulación de las ventas:</i> presencia en redes sociales, oferta, promociones.</p>	<p>El mercado de este servicio está compuesto por universidades, compañías locales y multinacionales que están tomando conciencia y cada vez más preocupadas por las prácticas sostenibles en sus negocios.</p> <p>Dentro de los clientes potenciales se encuentran empresas de diferentes sectores económicos: banca, industria eléctrica, industria manufacturera, industria de alimentos, supermercados, cadena de restaurantes, empresas consultoras, industria de transporte e industria de telecomunicaciones.</p>	<p><i>Previsión</i></p> <p>Algunos de las previsiones sociales que afectan al negocio comprenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje organizacional y tendencia creciente hacia modelos de negocios más sostenibles: que impactarían positivamente en la demanda de estos servicios de consultoría. Competencia leal y ética: unión de esfuerzos y colaboración entre aliados comerciales para brindar servicios integrales a los clientes.
	<p>RECURSOS CLAVES</p> <p><i>Intelectuales:</i> GPM Global es el propietario intelectual del modelo integrado denominado PSM3®. En el "PSM3 Assessment Organization-Agreement" se establecen los roles y responsabilidades de GPM Global y de American Consult.</p> <p><i>Humanos:</i> equipo de consultores especializados de GPM y consultores de American Consult.</p> <p><i>Físicos:</i> equipo informático, de comunicación y herramientas para prestar el servicio, hacer el levantamiento de información, entrevistas, etc. Oficinas de American Consult y GPM. Home-Office.</p>			<p>CANALES</p> <p><i>Canales de distribución:</i> entregables en formato electrónico vía correo electrónico, almacenamiento en la nube, etc.</p> <p><i>Canales de comunicación:</i> contacto telefónico, correo electrónico, sitio web, redes sociales, charlas, seminarios presenciales y virtuales.</p>		
<p><i>Impactos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento de las emisiones de CO2: por los eventuales traslados y desplazamientos, ya sea de parte de los consultores y/o de los clientes. Mayor consumo energético y generación de residuos: la prestación de los servicios amerita del uso de equipos y tecnología que requieren de energía para poder funcionar. De igual forma, será necesario el uso de ciertos recursos y materiales que al final de su ciclo de vida útil se convertirían en residuos. 	<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Los principales generadores de costos del servicio comprenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Gastos de honorarios profesionales y salarios:</i> incluye honorarios profesionales de GPM® en el marco del "PSM3 Assessor-Agreement" y el salario de los consultores de American Consult que participaran en esta nueva área de negocios. <i>Gastos operativos por ventas y marketing:</i> publicidad, ventas y marketing, capacitaciones de ventas. <i>Gastos generales y administrativos:</i> alquiler de oficina, servicios públicos, telefonía e internet, suscripciones, <i>Otros gastos operativos:</i> tasas de bancos, impuestos, otros. 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Las fuentes de ingresos están relacionadas a las ventas que se logren concretar con clientes corporativos para la prestación de los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicio principal de evaluación de la sostenibilidad organizacional y la entrega del cambio a través del uso de la herramienta PSM3™. Servicios complementarios: elaboración de informes de sostenibilidad bajo metodología GRI G4, establecimiento de la matriz de asuntos materiales, análisis de riesgos (ESG). 			<p><i>Impactos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento de la conciencia corporativa hacia la sostenibilidad, que beneficia no sólo a los clientes sino también a sus grupos interesados. Esto también se experimentaría a escala intraempresarial en American Consult. Generación de nuevos empleos: la prestación de este servicio podría requerir la contratación de personal adicional para incorporarse a la planilla de American Consult. Educación y capacitación en materia de sostenibilidad y RSE para consultores actuales o futuros de American Consult.
	<p>ECONOMÍA CIRCULAR E INNOVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> A través del valor que se desplegaría a las organizaciones clientes mediante la prestación del servicio de consultoría, se promovería la implementación de modelos de economía circular, lo cual beneficiaría al medioambiente al reducir las emisiones, los desechos o residuos y las congestiones vehiculares en las ciudades. Esto también ayudaría a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Incluso, también favorecen a la actividad empresarial y a la economía, al ayudar a reducir los pasivos ambientales y las pérdidas económicas que estas externalidades negativas ocasionan a los diversos sistemas que forman parte del mundo real. Disminución de residuos a través del uso de entregables de los servicios en formato electrónico, es decir, no se entregarán informes o reportes impresos, lo que reduciría también el consumo del papel y de tintas o toners de impresión. Esto tendría un impacto positivo en el medioambiente. En el marco de la economía circular, dentro de la prestación del servicio se instará a las organizaciones cliente aumentar sus inversiones en eco-innovación, lo que permitiría hacer un uso más eficiente de los recursos. 					

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones a las que se llegó luego de la culminación de este proyecto:

- Se ha cumplido el objetivo planteado en este trabajo de fin de máster (TFM) al haber analizado mediante el modelo ecocanvas el nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad en American Consult permitiendo así crear un modelo de negocios integral para esta nueva área de negocios considerando no sólo la propuesta de valor, aspectos comerciales, técnicos y financieros sino también incorporar aspectos de sostenibilidad, economía circular e innovación.
- Se demuestra la existencia de un mercado potencial para el nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad de American Consult con clientes corporativos de diversos sectores económicos incluyendo el sector académico o educativo con los cuales se debe establecer un vínculo de confianza y comunicación constante a través de diversos canales.
- Se evidenció una propuesta de valor con aspectos diferenciadores como lo son: (i) experiencia en la gestión de proyectos de consultoría en el mercado local panameño e incluso regional, por parte de American Consult; y (ii) el conocimiento y los modelos innovadores desarrollados por GPM para llevar a cabo la evaluación de la sostenibilidad organizacional y la entrega del cambio.
- Existe viabilidad técnica para la prestación del nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad de American Consult teniendo a GPM como aliado estratégico principal, con actividades y recursos claves definidos.
- Se vislumbra un negocio rentable si se realiza una adecuada gestión administrativa de los ingresos percibidos y los costos asociados a la prestación del servicio.
- El ecocanvas es una herramienta innovadora de sostenibilidad que permitió plantear una propuesta de valor circular en el análisis de esta nueva iniciativa de negocios en American Consult.
- En comparación con el lienzo del BCM, el ecocanvas tiene un enfoque más completo e inclusivo porque incluye bloques para considerar previsiones e impactos desde el punto de ambiental y social. Esos bloques ayudarán a incluir costos ambientales y sociales en las estrategias de despliegue del nuevo servicio de consultoría en RSE y sostenibilidad de American Consult.

- Los principales puntos débiles del proyecto están asociados con: (i) la barrera idiomática entre el equipo directivo de GPM y el de American Consult; (ii) el material y demás documentación asociada a la prestación del servicio se encuentra en idioma inglés, lo cual puede representar una barrera idiomática con los clientes.
- La principal limitante de este TFM gira en torno a su alcance ya que sólo aborda el modelo de negocios de la nueva área de consultoría, pero no abarca el plan de negocios, que sería un análisis más completo y exhaustivo ya que profundiza en todos los aspectos del negocio e incluye el plan de marketing, plan financiero, plan de operaciones y organización; pudiéndose utilizar luego como guía estratégica, para detallar el funcionamiento del negocio y/o para conseguir financiación.

A continuación, se presentan las recomendaciones asociadas a la investigación que se aborda en este proyecto:

- El servicio de consultoría corporativa en RSE y sostenibilidad podría mejorarse a través de un modelo de costo inferior en el mediano plazo con un mayor rol protagónico de los consultores de American Consult en la prestación del servicio.
- La implementación de herramientas tecnológicas para levantamiento y transferencia de información, reuniones u otras actividades inherentes a los proyectos reduciría gastos de traslados o desplazamientos físicos.
- Se requiere invertir tiempo en traducción al español de todo el material de apoyo y plantillas del modelo PSM3, los cuales son propiedad intelectual de GPM y se encuentran en idioma inglés, esto ayudaría la adaptación del servicio al mercado local.
- Algunos factores distintivos que ayudarán a que este modelo de negocios tenga éxito son: (i) coordinación y soporte adecuados de la Oficina Regional cuando sea necesario para garantizar la continuidad del negocio y la entrega de productos y servicios; (ii) establecimiento y refuerzo de relaciones con profesionales de la región involucrados en prácticas de gestión de proyectos y otras disciplinas; (iii) compromiso de la Dirección Internacional de American Consult y del equipo directivo de GPM para lograr los principales objetivos de negocio.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Consult. (2011). Brochure American Consult. Caracas, Venezuela.
- American Consult. (2018). *Documento de requerimientos de SIVAF*. Caracas.
- American Consult. (2019). *American Consult*. Obtenido de American Consult: <http://american-consult.com/>
- American Consult. (2020). *Esquema Organizacional*. Miami.
- Carboni, J., Duncan, W., González, M., Milsom, P., & Young, M. (2018). *Gestión de proyectos sostenibles: la guía de referencia de GPM*. Michigan: GPM Global.
- Daou, A., Mallat, C., Chammas, G., Cerantol, N., & Kayed, S. (2020). The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*.
- Del Arco, P. (2019). *Economía circular: un nuevo paradigma para los negocios: una oportunidad para empresa y sociedad*. Obtenido de <https://sustainabilitycolumnist.wordpress.com/2019/12/19/economia-circular-un-nuevo-paradigma-para-los-negocios-una-oportunidad-para-empresa-y-sociedad/>
- EcuRed. (s.f.). *Metodología*. Obtenido de <http://www.ecured.cu/index.php/Metodolog%C3%ADa>
- Ellen McArthur Foundation. (2015). *Hacia una economía circular: motivos económicos para una transición acelerada*. Obtenido de https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_SP.pdf
- García-Muiña, F., Medina-Salgado, M., Ferrari, A., & Cucchi, M. (2020). Sustainability Transition in Industry 4.0 and Smart Manufacturing with the Triple-Layered Business Model Canvas. *Sustainability* 12.6.
- GPM. (2015a). PSM3™ Organizational Assessment Partner Agreement (PAA). USA.
- GPM. (2015b). *Sustainable Organizational Change: the model for improving organizational performance, increasing benefits and delivering value*. GPM Global.
- GPM. (2015c). PSM3™ Request for Application (RFA): Preliminary Scoping Questionnaire. USA: GPM Global.
- GPM. (2016). Proposal template. USA.
- GPM. (2019). *El Estándar P5™ de GPM para la sostenibilidad en la dirección de proyectos. Versión 2.0*. USA: GPM Global.
- Innovation & Entrepreneurship Business School. (2018). Modelo de negocio vs. Plan de negocio. Barcelona, España.
- Joyce, A., & Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Merlo Vega, J. (2011). *Universidad de Salamanca*. Obtenido de Documentación aplicada a la traducción: Las fuentes de información generales: http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/documentacion-aplicada-a-la-traducccion/contenidos/Merlo_101424_Tema3_1Teoria.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2011). *Business model generation a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Project Management Institute. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (5 ed.). Pensilvania, , Newton Square, USA: PMI.
- Ramírez, A. (s.f.). *Metodología de la investigación científica*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/ear/ecologia/documents/ALBERTORAMIREZMETODOLOGIADELAINVESTIGACIONCIENTIFICA.pdf>
- Ramírez, M., Rodríguez, M., & González, J. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información Tecnológica*, 30(6), 177-192.

- Redalyc. (2019). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: www.redalyc.org/
- Revista Espacios. (2019). Obtenido de Revista Espacios: <http://www.revistaespacios.com/>
- Sanahuano, R. (2013). *Como crear una empresa de servicios o consultoría que sea rentable y exitosa para ganar dinero*. Obtenido de <https://haganegocios.com/como-crear-una-empresa-de-servicios-o-consultoria-que-sea-rentable-y-exitosa-para-ganar-dinero.html>
- Sánchez Vásquez, J., Vélez Elorza, M., & Araujo Pinzón, P. (junio de 2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(1), 37-47.
- UN Global Compact. (2018). Obtenido de Pacto Mundial de Naciones Unidas: una llamada a la acción para empresas sostenibles: https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018_20180126.pdf
- Universidad de Valladolid. (2019). *Diseño de la investigación*. Obtenido de Alojamiento de la Universidad de Valladolid: https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013/475/46197/1/Documento3.pdf
- Universidad Nacional Abierta. (s.f.). *Clasificación de los métodos de investigación*. Obtenido de <http://dip.una.edu.ve/mead/metodologia1/Lecturas/bisquerra2.pdf>
- Universidad Nacional Abierta. (s.f.). *Métodos de investigación*. Obtenido de <http://dip.una.edu.ve/mead/metodologia1/Lecturas/bisquerra2.pdf>