

Términos de Referencia

Proyecto/país	25PAOR-8870 - GO-ECO Generación de oportunidades y empoderamiento de productores agrarios paraguayos. (PY)
Resultado 4:	Fortalecimiento de la estructura comercial de las cooperativas y agregación de valor a los productos.
No. Actividad	4.6
Actividad:	Consultoría para el diseño de una estrategia de expansión y réplica del modelo comercial de la Cooperativa EcoAgro, incluyendo el análisis de alternativas hacia un modelo de franquicia.
Fecha:	Julio 2026

Antecedentes y breve información sobre el proyecto

El proyecto **GO-ECO PY** tiene como objetivo generar oportunidades y promover el empoderamiento de los productores agrarios paraguayos con especial énfasis en mujeres y jóvenes, en los departamentos de San Pedro, Itapúa y Central, con especial énfasis en las mujeres y en los jóvenes. El proyecto tiene cuatro ejes: 1) Fortalecimiento y participación de las mujeres en las organizaciones 2) Desarrollo de valores cooperativos y consolidación financiera y estructural, 3) Mejora de la productividad agrícola y 4) Fortalecimiento de la estructura comercial y agregación de valor a los productos.

La generación de oportunidades y el empoderamiento de los productores se conseguirá a través del fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones paraguayas que participan en la iniciativa con ACODEA de España.

Sobre ACODEA

Es la primera agriagencia de cooperación internacional de habla hispana, impulsada por las organizaciones agrarias españolas UPA (Unión de Pequeños Agricultores y Ganaderos), FADEMUR (Federación de Asociaciones de Mujeres Rurales) y Cooperativas Agroalimentarias. Tiene como misión fortalecer a las cooperativas y organizaciones de productores a través de asesoría, desarrollo de capacidades e intercambio de experiencias, aprovechando los conocimientos de miembros, directivos y empleados de sus homólogas en España y otros países. Es miembro de AgriCord, la alianza internacional de agriagencias. Más información sobre Acodea en www.acodea.es

Sobre los socios y beneficiarios en Paraguay

Asociación Paraguay Orgánico	Aglutina a 13 organizaciones y cooperativas a nivel nacional, cuya misión es fortalecer el sector productivo orgánico para mejorar el acceso a mercados nacionales e internacionales de forma competitiva, ofreciendo productos con estándares de alta calidad.
Asociación de Productores Orgánicos - APRO	Cuenta con 250 familias asociadas. Los asociados producen diversos rubros hortofrutícolas orgánicos, granos y productos procesados y elaborados, para los cuales la APRO busca distintos canales de comercialización (supermercados, cestas a domicilio, tiendas propias), principalmente en Asunción y el Departamento Central.

Cooperativa Multiactiva Agronorte Ltda.	Cuenta con 811 asociados, entre los que se encuentran productores de cuatro comunidades indígenas. Los asociados producen diversos rubros entre los que se encuentran: sésamo, chía, poroto, locro, mandioca, maní y maíz.
Asociación de la Agricultura Agroecológica del Paraguay Oñoirũ	Cuenta con 154 familias asociadas, ubicadas en varios distritos del Departamento de Itapúa Cuenta con 63 productores de yerba mate (94 hectáreas en producción) con quienes la asociación gestiona la certificación orgánica participativa SPG y la Certificación Internacional bajo las normas UE, USDA y la norma paraguaya. Además, aglutina productoras de plantas medicinales con huertas agroecológicas cuyos productos se comercializan a través de la asociación.

1. Contexto

En el marco del Proyecto GO ECO PY se promueve el fortalecimiento de la estructura comercial de las organizaciones de productores participantes y la agregación de valor a sus productos, mediante la mejora de sus capacidades de gestión, comercialización, posicionamiento en el mercado y desarrollo de nuevos canales de venta.

La Cooperativa EcoAgro Ltda. constituye una organización de productores agroecológicos que desarrolla actividades orientadas a la producción, transformación y comercialización de productos provenientes de sus asociados y de otros emprendimientos vinculados a la producción agroecológica y sostenible.

Como parte de su estrategia de comercialización, EcoAgro cuenta actualmente con tiendas especializadas que constituyen canales de venta directa de productos agroecológicos y diferenciados. La experiencia desarrollada a través de los puntos de venta representa una oportunidad para fortalecer y ampliar la presencia comercial de la Cooperativa, incrementar el acceso de sus productos a nuevos mercados y consumidores y generar mayores oportunidades económicas para sus asociados.

Actualmente, EcoAgro opera dos (2) tiendas propias, a través de las cuales comercializa un portafolio de aproximadamente 300 productos innovadores, orgánicos, naturales y de origen directo del campo, bajo una propuesta de valor claramente diferenciada frente al comercio convencional. La Cooperativa ha identificado, asimismo, un interés creciente de terceros por replicar esta propuesta comercial en distintos puntos del país, a través de formatos como islas o góndolas dentro de tiendas o despensas especializadas, locales propios en centros comerciales pequeños o tiendas medianas, y dispensadores de productos a granel, lo que refuerza la necesidad de contar con un modelo comercial estandarizado, una línea gráfica distintiva y una hoja de ruta clara para su expansión.

En este contexto, EcoAgro busca analizar las posibilidades de expansión y réplica de su modelo actual de tienda especializada mediante el desarrollo de nuevos puntos de venta o mecanismos de comercialización que permitan ampliar progresivamente su presencia en el mercado.

Entre las alternativas identificadas se encuentra la posibilidad de desarrollar en el futuro un modelo de franquicia. Sin embargo, considerando la complejidad organizativa, operativa, comercial, financiera y jurídica que implica la implementación de este tipo de modelo, la Cooperativa considera

necesario analizar previamente diferentes alternativas y modalidades de expansión y réplica comercial.

Estas alternativas podrán incluir modelos intermedios y progresivos de expansión, tales como puntos de venta asociados, licencias de uso de marca, espacios comerciales dentro de otros establecimientos, alianzas comerciales, modelos de distribución u otras modalidades que permitan replicar total o parcialmente el concepto comercial desarrollado por EcoAgro.

Por tanto, antes de avanzar hacia la implementación de un modelo específico, resulta necesario analizar la situación actual de la tienda, su modelo de negocio, propuesta de valor, identidad y posicionamiento de marca, procesos operativos, capacidad productiva y de abastecimiento, estructura de costos, rentabilidad y posibilidades de estandarización y réplica.

En respuesta a esta necesidad, el Proyecto GO ECO PY prevé la contratación de una consultoría especializada que permita analizar las condiciones actuales de EcoAgro para la expansión de su tienda especializada, identificar y evaluar diferentes alternativas de crecimiento y réplica comercial y diseñar una estrategia y un modelo de expansión adaptados a las características, capacidades y objetivos de la Cooperativa.

La consultoría deberá combinar la transferencia de conocimientos con un proceso de asesoramiento técnico aplicado, que permita a los directivos y responsables de EcoAgro comprender las características, ventajas, requerimientos y riesgos de los diferentes modelos de expansión comercial, incluyendo el modelo de franquicia.

Asimismo, la consultoría incluirá trabajos relacionados con el fortalecimiento y gestión de la marca comercial, la estandarización del concepto de tienda y el diseño de uno o más formatos de puntos de venta susceptibles de ser replicados progresivamente.

2. Objetivos de la consultoría

General:

Fortalecer las capacidades comerciales de la Cooperativa EcoAgro mediante el análisis, diseño y preparación de una estrategia de expansión y réplica de su tienda especializada, identificando y desarrollando modelos de crecimiento adaptados a las capacidades de la organización y sus objetivos comerciales, incluyendo alternativas intermedias y una eventual evolución hacia un modelo de franquicia.

Específicos:

- a. Analizar el modelo de negocio y funcionamiento actual de la tienda especializada de EcoAgro, identificando sus fortalezas, limitaciones, oportunidades y potencial de expansión.
- b. Evaluar las capacidades comerciales, organizativas, productivas, logísticas y financieras de EcoAgro para desarrollar un proceso progresivo de expansión comercial.
- c. Fortalecer los conocimientos y capacidades de los directivos y responsables de EcoAgro sobre diferentes modelos y estrategias de expansión y réplica comercial.
- d. Identificar y analizar diferentes alternativas de expansión comercial aplicables a EcoAgro, desde modelos de menor complejidad hasta una eventual implementación de un sistema de franquicias.
- e. Recomendar el modelo o combinación de modelos de expansión más adecuados a la situación actual y las perspectivas de crecimiento de la Cooperativa.
- f. Fortalecer la propuesta de valor, identidad, posicionamiento y gestión de la marca comercial de EcoAgro.
- g. Estandarizar los principales elementos del modelo comercial y operativo de la tienda especializada que resulten necesarios para su futura réplica.

- h. Diseñar uno o más formatos o modelos de puntos de venta replicables, adaptados a diferentes condiciones, mercados y niveles de inversión.
- i. Definir los principales lineamientos relacionados con la gestión de productos, producción, abastecimiento, logística, inventarios, calidad, comercialización y funcionamiento de los futuros puntos de venta.
- j. Definir criterios y mecanismos básicos de relacionamiento con potenciales socios comerciales, operadores, licenciarios, distribuidores o franquiciados, según los modelos de expansión recomendados.
- k. Diseñar una hoja de ruta que oriente la implementación gradual y sostenible del proceso de expansión comercial de EcoAgro.
- l. Brindar asesoramiento técnico continuado a la Cooperativa durante el proceso de análisis, diseño y preparación de su estrategia de expansión comercial.
- m. Realizar la valorización de la tienda actual de EcoAgro y elaborar un plan de mejora que la convierta en un showroom innovador, visual y operativamente representativo de la marca.
- n. Diseñar los distintos modelos de negocio para la expansión comercial de EcoAgro en Paraguay (islas o góndolas en tiendas o despensas especializadas, locales en centros comerciales pequeños o tiendas medianas, y el showroom de tienda insignia), asegurando una línea gráfica distintiva y coherente en todos los formatos, en miras a una eventual franquicia o red de sucursales.

3. Alcance de la consultoría

La consultoría deberá desarrollar, como mínimo, las siguientes actividades:

- a. Mantener una reunión inicial con representantes de EcoAgro, y el equipo técnico del Proyecto GO ECO PY para acordar el alcance, metodología y plan de trabajo de la consultoría.
- b. Revisar y analizar la información institucional, organizativa, productiva, financiera y comercial relevante de EcoAgro.
- c. Analizar el funcionamiento actual de la tienda especializada, incluyendo su propuesta de valor, productos, clientes, proveedores, canales de comercialización, procesos operativos, ventas, estructura de costos y rentabilidad.
- d. Analizar las capacidades organizativas, comerciales, productivas y logísticas de EcoAgro para sostener un proceso de expansión.
- e. Analizar la capacidad actual y potencial de abastecimiento de productos para la apertura y funcionamiento de nuevos puntos de venta.
- f. Identificar los principales procesos, procedimientos y estándares del modelo comercial actual que deberán ser fortalecidos o estandarizados para permitir su réplica.
- g. Analizar la identidad, posicionamiento y gestión actual de la marca EcoAgro.
- h. Identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades, riesgos y brechas existentes para el desarrollo de un proceso de expansión comercial.
- i. Desarrollar jornadas de formación y asesoramiento con los directivos y responsables de la Cooperativa sobre los diferentes modelos de expansión y réplica comercial.
- j. Identificar y analizar diferentes alternativas de expansión comercial aplicables a EcoAgro.
- k. Analizar comparativamente las ventajas, desventajas, requerimientos, costos, riesgos y nivel de complejidad de las diferentes alternativas identificadas.
- l. Evaluar, entre otras posibilidades, modelos de tiendas propias, puntos de venta asociados, alianzas comerciales, licencias de marca, modelos de distribución y franquicias.
- m. Recomendar el modelo o combinación de modelos de expansión más adecuados a las capacidades actuales y perspectivas de crecimiento de EcoAgro.

- n. Diseñar una estrategia de expansión comercial progresiva, estableciendo las diferentes etapas o niveles de desarrollo recomendados.
- o. Definir la propuesta de valor y las principales características del modelo comercial a replicar.
- p. Formular recomendaciones para el fortalecimiento, posicionamiento y gestión de la marca EcoAgro en el marco del proceso de expansión.
- q. Desarrollar o adaptar los elementos de identidad visual necesarios para garantizar una aplicación coherente de la marca en los futuros puntos de venta.
- r. Diseñar uno o más formatos de tienda o puntos de venta replicables, considerando diferentes dimensiones, ubicaciones, mercados objetivo y niveles de inversión.
- s. Definir lineamientos para la distribución y organización de los espacios, exhibición de productos, señalética, identidad visual y experiencia del cliente.
- t. Establecer lineamientos para la selección y gestión del portafolio de productos.
- u. Proponer mecanismos para la gestión de producción, abastecimiento, proveedores, logística, inventarios y estándares de calidad.
- v. Definir criterios básicos para la selección y evaluación de potenciales socios, operadores, licenciarios o franquiciados, según corresponda.
- w. Proponer los principales mecanismos de relacionamiento, responsabilidades, seguimiento y supervisión de terceros que eventualmente operen puntos de venta vinculados a la marca EcoAgro.
- x. Elaborar instrumentos básicos para la gestión y funcionamiento de los modelos de expansión recomendados.
- y. Diseñar una hoja de ruta para la implementación progresiva de la estrategia de expansión comercial.
- z. Brindar asesoramiento técnico continuado a EcoAgro durante la duración de la consultoría.
- aa. Elaborar la valorización de la tienda actual y un plan de mejora integral, visual y operativo, para su conversión en un showroom innovador y representativo de la marca EcoAgro;
- bb. Analizar el mercado paraguayo para la implementación de los distintos modelos de negocio identificados (islas o góndolas en tiendas o despensas especializadas, locales en centros comerciales pequeños o tiendas medianas, y dispensadores de productos a granel), considerando el interés ya manifestado por terceros para la apertura de nuevos puntos de venta;
- cc. Elaborar una guía de implementación de los distintos modelos de negocio y formatos de puntos de venta, con lineamientos comunes de línea gráfica e identidad visual aplicables a todos los formatos, en miras a una eventual franquicia o red de sucursales;
- dd. Presentar y validar los resultados y productos de la consultoría con los representantes de EcoAgro y el equipo técnico del Proyecto GO ECO PY.

4. Productos Esperados (entregables)

Producto 1. Plan de trabajo y diagnóstico integral del modelo comercial actual

Documento que deberá contener, como mínimo:

- metodología de trabajo;
- cronograma detallado de actividades;
- actores participantes;
- herramientas de recopilación y análisis de información;
- análisis del modelo de negocio actual de la tienda especializada;
- análisis de la propuesta de valor;
- análisis de productos, clientes y canales de comercialización;
- análisis de los principales procesos operativos;
- análisis de la estructura básica de costos y rentabilidad;



- análisis de las capacidades productivas y de abastecimiento;
- análisis de la gestión logística y de inventarios;
- análisis de la identidad, posicionamiento y gestión de la marca;
- valorización de la tienda actual y de su potencial como showroom (aspectos visuales, operativos y de experiencia de cliente);
- identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades, riesgos y brechas para la expansión;
- conclusiones y recomendaciones iniciales.

Producto 2. Análisis de alternativas y estrategia de expansión comercial (matriz)

Documento que deberá incluir:

- identificación de diferentes alternativas de expansión y réplica comercial aplicables a EcoAgro;
- descripción de las características de cada alternativa;
- análisis comparativo de ventajas y desventajas;
- requerimientos organizativos, comerciales, productivos, operativos y financieros;
- nivel de inversión estimado;
- riesgos y factores críticos de éxito;
- nivel de complejidad de cada alternativa;
- análisis específico de las condiciones necesarias para una eventual implementación futura del modelo de franquicias;
- recomendación técnicamente fundamentada del modelo o combinación de modelos más adecuados para EcoAgro;
- propuesta de estrategia de expansión gradual.

Matriz comparada ejemplo:

Modelo	Inversión	Control de EcoAgro	Complejidad	Velocidad de expansión	Riesgo	Aplicabilidad
Tienda propia						
Punto de venta asociado						
Alianza comercial						
Licencia de marca						
Franquicia						
Isla o góndola (tienda/despensa especializada)						
Local en centro comercial / tienda mediana						
Dispensador (venta a granel)						
Showroom (tienda insignia)						
Otro...						

Producto 3. Diseño del modelo comercial replicable y fortalecimiento de la marca

Documento técnico que deberá contener:

- definición y fortalecimiento de la propuesta de valor;
- concepto comercial para replicar;
- definición de los elementos esenciales y diferenciadores del modelo EcoAgro;
- recomendaciones para el fortalecimiento y posicionamiento de la marca;

- lineamientos para la gestión y utilización de la marca;
- desarrollo o adaptación de los elementos de identidad visual necesarios para la expansión;
- estándares básicos de imagen;
- lineamientos de línea gráfica común, aplicables a todos los modelos y formatos de puntos de venta, en función de una eventual franquicia o red de sucursales;
- definición del portafolio o criterios de selección de productos;
- lineamientos para la gestión de producción y abastecimiento;
- lineamientos de logística e inventarios;
- estándares básicos de calidad;
- lineamientos de atención y experiencia del cliente;
- procedimientos básicos de funcionamiento;
- mecanismos de seguimiento y control.

Producto 4. Diseño de formatos de puntos de venta replicables

El producto deberá incluir:

- definición de los formatos de puntos de venta recomendados;
- modelos de negocio a desarrollar: islas o góndolas en tiendas o despensas especializadas, locales en centros comerciales pequeños o tiendas medianas, y el showroom de la tienda actual;
- características y objetivos de cada formato;
- mercados y ubicaciones potenciales;
- dimensiones y requerimientos básicos;
- propuesta de distribución y organización de espacios;
- lineamientos para la exhibición de productos;
- señalética;
- aplicación de la identidad visual;
- experiencia del cliente;
- equipamientos básicos;
- nivel referencial de inversión;
- propuesta gráfica y visual de los modelos de puntos de venta.

Producto 5. Instrumentos de gestión, hoja de ruta e informe final

El producto deberá incluir:

- instrumentos básicos necesarios para la implementación de la estrategia recomendada;
- criterios para la selección de ubicaciones;
- criterios para la selección de potenciales socios u operadores;
- procedimientos básicos para la apertura de nuevos puntos de venta;
- estándares mínimos de funcionamiento;
- mecanismos de seguimiento, supervisión y control;
- indicadores para evaluar el desempeño de los nuevos puntos de venta;
- hoja de ruta para la expansión comercial;
- plan de acción con actividades, responsables, plazos e indicadores;
- identificación de las inversiones y recursos necesarios;
- propuesta de implementación por etapas;
- recomendaciones para una eventual evolución futura hacia el modelo de franquicias;
- sistematización del proceso de formación y asesoramiento realizado;
- informe final de la consultoría.

5. Metodología

La consultoría deberá desarrollarse mediante una metodología participativa, práctica, progresiva y orientada a resultados, combinando actividades de formación, trabajo de gabinete, revisión documental, entrevistas, reuniones de trabajo, visitas técnicas y asesoramiento continuado.

El proceso deberá partir del análisis del funcionamiento real de la tienda especializada de EcoAgro y de las capacidades actuales y potenciales de la Cooperativa para desarrollar un proceso de expansión comercial.

La metodología deberá contemplar el análisis comparativo de diferentes modelos y estrategias de expansión comercial, evitando partir de la definición previa de una única modalidad de crecimiento. Las alternativas deberán ser evaluadas considerando, entre otros aspectos, su viabilidad comercial, requerimientos de inversión, capacidades organizativas y operativas, nivel de control sobre la marca y los puntos de venta, potencial de crecimiento, riesgos y sostenibilidad.

El proceso deberá involucrar activamente a los directivos, gerencia y responsables de las áreas productivas, comerciales y administrativas de EcoAgro, promoviendo la apropiación de los conocimientos, herramientas y propuestas desarrolladas.

La consultoría deberá contemplar espacios específicos de formación y transferencia de conocimientos sobre modelos de expansión comercial y franquicias, así como actividades de asesoramiento aplicado a la realidad y necesidades de la Cooperativa.

Durante la ejecución de la consultoría se mantendrá una coordinación permanente con el equipo técnico del Proyecto GO ECO PY.

6. Perfil del Consultor/a o Empresa Consultora

Podrán postular personas físicas o jurídicas —empresas, firmas consultoras, universidades, centros de investigación u organizaciones especializadas— que reúnan los siguientes requisitos:

Formación académica: profesional universitario/a en Administración de Empresas, Economía, Marketing, Ingeniería Comercial, Comercio, Diseño Estratégico u otras áreas afines al objeto de la consultoría.

Se valorarán estudios de posgrado, especialización o formación complementaria en desarrollo de negocios, modelos de expansión comercial, franquicias, marketing, retail, branding, innovación empresarial u otras áreas relacionadas.

Experiencia profesional general: experiencia mínima de cinco años en consultoría, gestión empresarial, desarrollo comercial, marketing, retail, franquicias o áreas relacionadas.

Experiencia específica: experiencia demostrable en diseño o desarrollo de modelos de negocio y estrategias de expansión comercial; análisis, diseño o implementación de sistemas de franquicias u otros modelos de réplica comercial; desarrollo y fortalecimiento de marcas; diseño de conceptos comerciales y puntos de venta; estandarización de procesos comerciales y operativos; y procesos de asesoramiento y transferencia de conocimientos.

Se valorará adicionalmente la experiencia de trabajo con cooperativas, asociaciones de productores, MIPYMES, organizaciones de economía social, sector agroalimentario y proyectos de cooperación internacional.

En caso de presentarse un equipo consultor, se valorará la complementariedad de perfiles y la experiencia conjunta en estrategia comercial, desarrollo de negocios, retail, franquicias, marketing, branding y diseño de espacios comerciales.

7. Plazo y Modalidad de Trabajo

Duración estimada: 10 semanas.

Modalidad: combinada, incluyendo trabajo de gabinete, reuniones presenciales y/o virtuales, visitas técnicas a la tienda y otras instalaciones de EcoAgro, jornadas de formación y trabajo participativo y asesoramiento técnico durante el periodo de ejecución.

Lugar: Departamento Central y otros lugares que, de común acuerdo, sean identificados como necesarios para el desarrollo de la consultoría.

La persona o entidad consultora deberá contemplar en su propuesta económica todos los gastos necesarios para el cumplimiento de las actividades previstas, incluyendo honorarios profesionales, movilidad, viáticos, materiales y otros costos relacionados con la ejecución de la consultoría.

8. Supervisión y Coordinación

La consultoría será supervisada por el equipo técnico del Proyecto GO ECO PY, en coordinación con representantes de la Cooperativa EcoAgro.

Los productos deberán ser presentados para su revisión y aprobación por el equipo técnico responsable del Proyecto GO ECO PY.

9. Entregables y Cronograma Tentativo

Producto	Entregable	Plazo
Producto 1	Plan de trabajo y diagnóstico integral del modelo comercial actual.	Semana 2
Producto 2	Análisis de alternativas y estrategia de expansión comercial.	Semana 4
Producto 3	Diseño del modelo comercial replicable y fortalecimiento de la marca.	Semana 6
Producto 4	Diseño de formatos de puntos de venta replicables.	Semana 8
Producto 5	Instrumentos de gestión, hoja de ruta e informe final.	Semana 10

10. Presentación de Propuestas

Podrán presentar propuestas **consultoras/as individuales o entidades consultoras** que cumplan los requisitos establecidos.

Las propuestas deberán incluir:

- Carta de presentación e interés.**
- Propuesta técnica**, con descripción de metodología y cronograma (máx. 3 páginas).
- Propuesta económica detallada**, expresada en guaraníes, con impuestos incluidos, así como la movilidad y viáticos.
- Curriculum Vitae** del/de la consultor/a principal o del equipo de trabajo.



- e. **Antecedentes institucionales y referencias** de trabajos similares (para personas jurídicas).

11. Plazo de presentación de propuesta

Enviar las propuestas técnico-financieras con los documentos requeridos por correo electrónico a: gerencia@paraguayorganico.org.py y administracion@paraguayorganico.org.py

Hasta la fecha:

La fecha límite de postulación es el **viernes 4 de septiembre a las 17:00 horas**.

Para consultas favor de comunicarse al +(595) 982611225 con Daniela Solís o al correo: gerencia@paraguayorganico.org.py

**Daniela Solís
Gerencia
Asociación Paraguay Orgánico**