MARKETING

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado y Licenciada en Marketing

AUTORES:

Diego Fidel Castro Guamán

Yvett Johanna Condor Rojas

DOCENTE TUTOR:

Ing. Enma del Cisne Jaramillo Carrión

Creación de una agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico de la ciudad de Loja

Loja – Ecuador

Septiembre 2026

Aprobación del tutor

Yo Ing. Enma del Cisne Jaramillo Carrión, certifico que conozco a las autoras del presente trabajo de titulación “Creación de una agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico de la ciudad de Loja”, Diego Fidel Castro Guamán e Yvett Condor Rojas, siendo responsables exclusivas tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ENMA DEL CISNE JARAMILLO CARRION

……..

Ing. Enma del Cisne Jaramillo Carrión

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Certificación de autoría

Yo, Diego Fidel Castro Guamán e Yvett Johanna Condor Rojas, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no a sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Diego Fidel Castro Guamán

AUTOR



Yvett Johanna Condor Rojas

AUTORA

Dedicatoria

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por permitirme llegar hasta este momento y cerrar una etapa tan importante de mi vida. Cada experiencia y desafío formaron parte del camino que hoy miro con gratitud.

A mis padres, Fidel y Janeth, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional, y por brindarme la oportunidad de prepararme y alcanzar mis metas. Este logro también es de ustedes.

A mi hermana, María Belén, por compartir conmigo esta etapa y ser parte importante de mi vida.

A mis abuelitos, Manuel, Lucinda, Máximo y Hortensia, por su cariño, consejos y enseñanzas, que han sido parte fundamental de mi crecimiento y motivación.

A mi mejor amiga, Yvett, por ser una de las personas más especiales que me dejó esta etapa. Gracias por las risas, conversaciones, momentos difíciles y recuerdos que hicieron de estos años una experiencia inolvidable.

Finalmente, me dedico este logro a mí mismo, por haber continuado a pesar de las dudas, el cansancio y las dificultades. Este título representa mi esfuerzo, perseverancia y la satisfacción de haber alcanzado una meta que alguna vez soñé.

Con orgullo, felicidad y gratitud, dedico este logro a todos ustedes, quienes forman parte de la historia que me llevó hasta aquí.

Con cariño,

Diego Fidel Castro Guam

Dedico este proyecto a todas las personas que caminaron conmigo durante estos años, que estuvieron en mis momentos de alegría y también en los días difíciles. Gracias por cada palabra de aliento, abrazo, oración y por recordarme que nunca estuve sola.

A mis padres, Fernando y Karina, por ser mi mayor ejemplo de amor, esfuerzo y perseverancia. Gracias por creer en mí, por cada sacrificio, por cuidarme, guiarme y enseñarme que todo esfuerzo tiene su recompensa. Este logro también es de ustedes.

A mi hermano, Sebastián, por su alegría, compañía y por hacer más llevaderos los momentos difíciles.

A mis abuelos Hermel, Irma, Klever y Ligia, por su amor, cuidado y enseñanzas. De manera especial, a Hermel e Irma, por sus oraciones, ternura y por ser siempre un refugio y una luz en mi camino. Este logro también les pertenece.

A mis tíos, tías y primos, especialmente a Juan Pablo y Vanessa, por su apoyo, cariño y por acompañarme en cada paso, haciendo de este proceso un camino más bonito y significativo.

A mis mejores amigos, Diego y María Gracia, por estar presentes en los momentos más importantes, por su amistad, ánimo y apoyo incondicional.

Finalmente, al mirar hacia atrás, entiendo que este proyecto representa mucho más que una meta académica. Es el resultado de sueños, esfuerzo, sacrificios y, sobre todo, del amor de quienes me ayudaron a nunca dejar de creer en mí.

Con cariño,

Yvett Johanna Condor Rojas

Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios, por ser mi guía, darme fortaleza en los momentos difíciles y permitirme alcanzar esta meta que durante años soñé cumplir.

A mis padres, Fidel y Janeth, gracias por cada sacrificio, por su esfuerzo, amor y apoyo incondicional. Gracias por creer en mí y brindarme la oportunidad de estudiar. Este logro también les pertenece.

A mi hermana, María Belén, por su cariño, compañía y apoyo durante esta etapa.

A mis abuelitos, Manuel, Lucinda, Máximo y Hortensia, por sus enseñanzas, consejos y por inculcarme valores como el esfuerzo, la humildad y la perseverancia.

De manera especial, agradezco a mi mejor amiga, Yvett, por estar presente en los buenos y malos momentos, por escucharme, apoyarme y motivarme a seguir adelante cuando más lo necesitaba. Su amistad hizo que esta etapa fuera mucho más especial.

También agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, creyeron en mí, me brindaron su apoyo y contribuyeron a que pudiera llegar hasta aquí.

Cierro esta etapa con felicidad, orgullo y profunda gratitud, reconociendo que cada dificultad me fortaleció y que cada persona que me acompañó dejó una enseñanza importante en mi vida.

Con cariño y agradecimiento,

Diego Fidel Castro Guamán

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por acompañarme durante todo este proceso, darme fortaleza en los momentos más difíciles y permitirme culminar este lindo camino.

Mi más profundo agradecimiento a mis padres, Fernando y Karina, por su amor incondicional, su apoyo constante y la confianza que siempre han depositado en mí. Gracias por motivarme a seguir adelante y por enseñarme que este logro es también el resultado de su sacrificio, dedicación y esfuerzo.

A mi mejor amigo, Diego, gracias por tu responsabilidad, compromiso y amistad sincera. Gracias por el apoyo constante, por las palabras de ánimo en los momentos de cansancio y por caminar conmigo durante todo este proceso. Sin duda, compartir este camino contigo hizo que esta experiencia fuera más llevadera y especial.

Mi agradecimiento profundo a cada uno de mis docentes de la escuela Bussines School, por su guía, compromiso y enseñanzas, Todo el conocimiento y apoyo recibido durante estos años han sido fundamentales para mi formación académica y profesional.

Finalmente, a las autoridades de la Universidad Internacional del Ecuador sede Loja por brindar los espacios y recursos necesarios para mi formación y por contribuir al desarrollo de una educación de calidad.

Con Cariño y agradecimiento

Yvett Johanna Condor Rojas

Índice

APROBACIÓN DEL TUTOR II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA III
DEDICATORIA IV
AGRADECIMIENTO VI
ÍNDICE VIII
ÍNDICE DE TABLAS XIII
ÍNDICE FIGURAS XVI
RESUMEN 17
ABSTRACT 18
INTRODUCCIÓN 19
JUSTIFICACIÓN 21
OBJETIVOS 22
Objetivo General 22
Objetivos Específicos 22
CAPÍTULO 1: CONTEXTO GENERAL DEL TEMA DE ESTUDIO 23
1.1. Contexto general del tema de estudio 23
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 24
2.1. Marketing Digital especializado 24
2.2. Agencias de Marketing Digital 24
2.2.1. Rol y Función 24
2.2.2. Especialización en Nichos de Mercado 24
2.3. Componentes del Marketing Digital 25
2.4. Posicionamiento de Marca 25
2.4.1. Concepto de Posicionamiento 25
2.4.2. Posicionamiento Digital 25
2.5. Estrategias de Marketing para el Sector Gastronómico 26
2.5.1. Marketing Gastronómico 26
2.5.2. Marketing de Contenidos y Gestión de Redes Sociales 26
2.6. Atribución de conversiones 26
2.7. Comportamiento del Consumidor Digital 27
2.7.1. Factores que Influyen en la Decisión de Compra 27
2.7.2. El Consumidor Digital y las Redes Sociales 27

2.8. Branding e Identidad de Marca 27
2.8.1. Concepto de Branding 27
2.8.2. Identidad e Imagen de Marca 28
2.9. Modelo de Negocio 28
2.10. Business Model Canvas 28
2.11. Plan de Negocio Gastronómico 29
2.11.1. Retención de clientes 29
2.11.2. Valor del ciclo de vida del cliente CLV Customer Lifetime Value 30
2.11.3. Rentabilidad 30
2.11.4. Unit Economics 31
2.12. Fidelización de clientes 31
2.13. Métricas y Analítica Digital 32
2.13.1. Concepto de Analítica Digital 32
2.13.2. Indicadores Clave de Desempeño (KPI) 32
2.13.3. Tasa de cancelación de clientes (Churn Rate) 32
2.13.4. Costo de adquisición del cliente 33
2.14. Estrategia de pricing 33
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO 34
3.1. Población 34
3.2. Muestra 35
3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación 36
3.4. Distribución muestral 36
3.5. Metodología Design Thinking 37
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA PROPUESTA MEDIANTE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING 39
4.1. Fase empatizar 39
4.1.1. Análisis de la situación actual 39
4.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter 41
4.1.3. Análisis competitivo 42
4.1.4. Análisis e interpretación de resultados de la Encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos de la ciudad de Loja 44
4.1.5. Herramientas de empatía 53
4.2. Fase definir 56
4.2.1. Problemática del proyecto 56
4.2.2. Definición del problema 58
4.3. Fase idear 58

4.3.1. Idea Seleccionada 61
4.4. Fase prototipar: Diseño y estructuración de la agencia 63
4.4.1. Business Model Canvas 63
4.4.2. Modelo de la agencia 65
4.4.3. Propuesta de valor 65
4.4.4. Filosofía empresarial 65
4.4.4.1 Misión 65
4.4.4.2 Visión 66
4.4.4.3 Valores 66
4.4.4.4 Objetivos estratégicos 66
4.4.5. Identidad de marca de la agencia 67
4.4.5.1.Nombre comercial 67
4.4.5.2.Eslogan 67
4.4.5.3.Personalidad de marca 67
4.4.5.4.Público objetivo 67
4.4.5.5.Tono de comunicación 68
4.4.6. Identidad visual 68
4.4.6.1.Logotipo 68
4.4.6.2.Paleta de colores 69
4.4.6.3.Papelería Corporativa 69
4.4.7. Aplicaciones digitales que sostienen el servicio 70
4.4.8. Portafolio: Servicios de la agencia 74
4.4.8.1.Gestión de Marketing digital y redes sociales 74
4.4.8.2.Publicidad digital 75
4.4.8.3.Producción audiovisual gastronómica 77
4.4.8.4.Diseño gráfico publicitario 78
4.4.8.5.Branding gastronómico 79
4.4.8.6.Consultoría estratégica en marketing gastronómico 80
4.4.8.7.Productos comerciales: Paquetes de servicios 81
4.4.9. Servicios adicionales de la agencia 84
4.4.10. Estructura Organizacional de la Agencia 85
4.4.11. Perfiles requeridos 87
4.4.12. Plan de lanzamiento de la agencia de la agencia de Blend Studio Marketing 88
4.4.13. Diseño técnico de la agencia 94
4.4.13.1.Localización de la agencia 94

4.4.13.2.Infraestructura física 96
4.4.13.3.Equipos tecnológicos 96
4.4.13.4.Software y herramientas digitales 97
4.4.13.5.Herramientas de inteligencia artificial 98
4.4.13.6.Permisos y requisitos digitales 98
4.4.13.7.Servicios de apoyo 99
4.4.13.8.Recursos materiales 99
4.4.13.9.Seguridad tecnológica 100
4.4.13.10.Capacidades técnicas 101
4.4.13.11.Escenario operativo de referencia 101
4.4.13.12.Asignación de horas según los cargos operativos reales 102
4.4.13.13.Determinación de las horas efectivamente disponibles 102
4.4.13.14.Carga operativa del escenario base 103
4.4.13.15.Capacidad máxima interna por tipo de paquete 104
4.4.13.16.Verificación técnica del escenario financiero 105
4.4.13.17.Proceso del servicio de la agencia 106
4.5. Fase validar 108
4.5.1. Selección de validadores 108
4.5.2. Perfil del validador 108
4.5.3. Criterios de validación 108
4.5.4. Herramienta de validación 109
4.5.5. Metodología de validación 109
4.5.6. Instrumento de validación 110
4.5.7. Justificación del resultado 111
4.5.8. Fortalezas identificadas 111
4.5.9. Debilidades identificadas 111
4.5.10. Sugerencias de mejora 111
4.5.11. Ajuste al prototipo 112
4.5.12. Propuesta de valor 112
4.5.13. Marketing Digital 113
4.5.14. Producción Audiovisual 113
4.5.15. Diseño gráfico 113
4.5.16. Publicidad Digital 113
4.5.17. Branding Gastronómico 113
4.5.18. Consultoría Estratégica 113

4.5.19. Paquetes 113
4.5.20. Propuesta de diferenciación 114
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO 115
5.1. Criterios del modelo financiero 115
5.2. Gastos de constitución e instalación 116
5.3. Activos fijos, depreciación y valor en libros 117
5.4. Fuentes de financiamiento 117
5.5. Condiciones del préstamo 118
5.6. Presupuesto de Ingresos 119
5.7. Proyección de ingresos a cinco años 119
5.8. Clasificación de costos y gastos 120
5.9. Estado de resultados proyectado 120
5.10. Flujo de caja proyectado 122
5.11. Indicadores financieros: VAN, TIR, Payback y demás indicadores 124
5.12. Análisis de sensibilidad y escenarios 125
5.13. Conclusión de viabilidad financiera 127
CONCLUSIONES 128
RECOMENDACIONES 130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 132
ANEXOS 135

Índice de tablas

Tabla 1. *Distribución de la muestra obtenida* 37

Tabla 2. *Análisis Porter* 41

Tabla 3. M*atriz comparativa de agencias de marketing y publicidad de la ciudad de Loja* 43

Tabla 4. *Tipo de funcionamiento del negocio* 44

Tabla 5. *Medio utilizado para promocionar el negocio* 45

Tabla 6. *Contratación de servicios de marketing* 45

Tabla 7. *Problema más frecuente al promocionar el negocio* 46

Tabla 8. *Problema frecuente en servicios de marketing* 46

Tabla 9. *Aspecto más importante para atraer clientes* 47

Tabla 10. *Beneficio esperado de una agencia de marketing gastronómico* 47

Tabla 11. *Aspecto más valorado en una agencia de marketing* 48

Tabla 12. *Servicio que más le interesaría contratar* 48

Tabla 13. *Inversión mensual en marketing* 49

Tabla 14. *Disposición para contratar una agencia especializada* 49

Tabla 15. *Matriz FODA* 51

Tabla 16. *Customer Journey Map - Experiencia del cliente con la agencia* 55

Tabla 17. *Ideas brainstorming* 59

Tabla 18. *Alternativas de solución generadas durante la fase de ideación* 61

Tabla 19. *Criterios de selección y justificación de la propuesta* 62

Tabla 20. *Aplicaciones digitales que sostienen el servicio* 70

Tabla 21. *Ficha de servicio* 75

Tabla 22. *Ficha de servicio* 76

Tabla 23. *Ficha de servicio* 77

Tabla 24. *Diseño grafico publicitario* 78

Tabla 25. *Branding gastronómico* 79

Tabla 26. *Ficha de servicio* 80

Tabla 27. *Funciones principales* 86

Tabla 28. *Presupuesto de lanzamiento* 87

Tabla 29. *Estrategia de captación de clientes* 88

Tabla 30. *Embudo de ventas* 89

Tabla 31. *Estrategias de contenidos (primer mes)* 90

Tabla 32. Alianzas estratégicas 92

Tabla 33. *Presupuesto de lanzamiento* 92

Tabla 34. *Cronograma de ejecución de lanzamiento* 93

Tabla 35. *Equipos tecnológicos* 96

Tabla 36. *Software* y *Herramientas digitales empleadas* 97

Tabla 37. *Herramientas de inteligencia artificial* 98

Tabla 38. *Permisos y requerimientos digitales* 98

Tabla 39. *Servicios de apoyo* 99

Tabla 40. *Recursos materiales* 99

Tabla 41. *Equipos tecnológicos* 100

Tabla 42. *Escenario operativo base para el cálculo de capacidad* 101

Tabla 43. *Horas requeridas por paquete y cargo operativo* 102

Tabla 44. *Capacidad efectiva mensual por cargo operativo* 102

Tabla 45. *Carga mensual proyectada según la cartera de seis clientes* 103

Tabla 46. *Utilización de la capacidad operativa* 103

Tabla 47. *Simbología empleada en el cálculo de capacidad* 104

Tabla 48. *Capacidad máxima interna por tipo de paquete* 105

Tabla 49. *Resultado técnico del escenario base* 105

Tabla 50. *Resumen de la capacidad técnica del escenario base* 106

Tabla 51. *Escala de evaluación* 110

Tabla 52. *Matriz de evaluación* 110

Tabla 53. *Inversión inicial* 116

Tabla 54. *Depreciación y valor en libros de los activos fijos* 117

Tabla 55. *Fuentes de financiamiento* 118

Tabla 56. *Condiciones del préstamo* 118

Tabla 57. *Presupuesto de ingresos del primer año* 119

Tabla 58. *Proyección de ingresos a cinco años* 119

Tabla 59. *Costos y gastos mensuales y anuales* 120

Tabla 60. *Resumen del estado de resultados proyectado* 121

Tabla 61. *Flujo de caja del proyecto* 122

Tabla 62. *Indicadores financieros* 125

Tabla 63. *Variables para el análisis de sensibilidad* 126

Índice Figuras

Figura 1. *Buyer Persona*..... 53

Figura 2. *Buyer Persona*..... 54

Figura 3. *Mapa de empatía* 54

Figura 4. *Bussiness Model Canvas*..... 64

Figura 5. *Organigrama Funcional de la Agencia Blend Studio*..... 85

Figura 6. *Mapa de la ciudad de Loja* 95

Figura 7. *Flujograma de servicio de la agencia* 107

Figura 8. *Punto de equilibrio* 123

Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar la viabilidad de una propuesta para la creación de una agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico de la ciudad de Loja, denominada Blend Studio. El estudio surge ante la necesidad de fortalecer la presencia digital de restaurantes, cafeterías, bares, panaderías, pastelerías y otros emprendimientos gastronómicos, mediante estrategias de comunicación y promoción adaptadas a sus necesidades. Para ello, se analizaron las características del mercado, las necesidades de los potenciales clientes, el entorno competitivo y los requerimientos técnicos, organizacionales y financieros necesarios para la implementación de la agencia. La propuesta contempla servicios de gestión de redes sociales, publicidad digital, diseño gráfico, producción audiovisual y branding gastronómico. Asimismo, se estructuró un modelo financiero con proyecciones a cinco años para determinar la rentabilidad y sostenibilidad de la iniciativa. Los resultados permiten establecer las condiciones necesarias para la implementación de Blend Studio como una alternativa especializada para contribuir al posicionamiento y crecimiento digital de los negocios gastronómicos de Loja.

Palabras clave: marketing digital, sector gastronómico, agencia de marketing, emprendimiento, Loja, viabilidad.

Abstract

This research aims to determine the feasibility of establishing a digital marketing agency specialized in the gastronomic sector in the city of Loja, named Blend Studio. The study arises from the need to strengthen the digital presence of restaurants, cafés, bars, bakeries, pastry shops, and other gastronomic businesses through communication and promotional strategies adapted to their specific needs. For this purpose, the market characteristics, potential customers' needs, competitive environment, and the technical, organizational, and financial requirements necessary for implementing the agency were analyzed. The proposal includes social media management, digital advertising, graphic design, audiovisual production, and gastronomic branding services. In addition, a five-year financial model was developed to assess the profitability and sustainability of the business initiative. The results establish the necessary conditions for implementing Blend Studio as a specialized alternative aimed at contributing to the digital positioning and growth of gastronomic businesses in the city of Loja.

Keywords: digital marketing, gastronomic sector, marketing agency, entrepreneurship, Loja, feasibility.

Introducción

En los últimos años, la transformación digital ha generado cambios significativos en la manera en que las empresas desarrollan sus actividades comerciales, se relacionan con sus clientes y posicionan sus productos y servicios en el mercado. El avance de las tecnologías de la información y comunicación, acompañado del crecimiento de las redes sociales y de las plataformas digitales, ha convertido al marketing digital en una herramienta estratégica para las organizaciones que buscan fortalecer su presencia, mejorar la comunicación con sus públicos objetivos y generar nuevas oportunidades de crecimiento. En este contexto, la utilización adecuada de medios digitales adquiere especial importancia para los negocios gastronómicos, debido a que los consumidores recurren cada vez con mayor frecuencia a estos canales para conocer establecimientos, comparar alternativas, revisar recomendaciones y tomar decisiones de consumo.

En la ciudad de Loja, el sector gastronómico se encuentra conformado por diversos restaurantes, cafeterías, emprendimientos y establecimientos que participan en un mercado caracterizado por una creciente competencia. Esta situación genera la necesidad de que los negocios desarrollen estrategias diferenciadoras que les permitan mejorar su visibilidad, fortalecer su identidad de marca y mantener una comunicación permanente con sus clientes. Sin embargo, determinados establecimientos presentan dificultades para gestionar de manera adecuada sus redes sociales, generar contenido atractivo, implementar campañas publicitarias y aprovechar las herramientas digitales disponibles.

Ante esta realidad, surge la propuesta de creación de Blend Studio, una agencia de marketing digital especializada en atender las necesidades particulares del sector gastronómico de la ciudad de Loja. La propuesta busca establecer un modelo de negocio orientado al desarrollo de servicios relacionados con la gestión de redes sociales, creación de contenido, publicidad digital y estrategias de posicionamiento, considerando las características y requerimientos de los negocios gastronómicos.

La presente investigación tiene como propósito determinar la viabilidad de la propuesta mediante la elaboración de un plan de negocios que integre diferentes dimensiones necesarias para su implementación. Para ello, se analiza el entorno competitivo y las necesidades de los potenciales clientes, se identifican los recursos humanos, tecnológicos y operativos requeridos y se establece la

estructura necesaria para el funcionamiento de la agencia. Asimismo, se desarrolla una evaluación económica y financiera que permite determinar los niveles de inversión, ingresos, costos y gastos asociados.

El estudio se desarrolla considerando un horizonte de proyección de cinco años y bajo un modelo financiero integrado, en el cual los ingresos, costos, gastos, inversión, financiamiento y flujos de efectivo mantienen relación entre sí. La propuesta financiera considera una inversión inicial de USD 18.349,00 y proyecta los ingresos a partir de los servicios y clientes definidos para la agencia, evitando utilizar valores aislados que no guarden correspondencia con los supuestos del proyecto.

En consecuencia, la investigación pretende aportar una propuesta empresarial estructurada que responda a una necesidad identificada en el sector gastronómico de Loja y que, al mismo tiempo, permita determinar las condiciones necesarias para su implementación. La integración del análisis de mercado, técnico y financiero permitirá establecer una visión integral del proyecto y sustentar la toma de decisiones respecto a su viabilidad. Por tanto, el estudio no se limita a plantear la creación de una agencia de marketing digital, sino que busca demostrar, mediante información analizada y proyecciones financieras coherentes, las condiciones bajo las cuales Blend Studio podría desarrollarse como una alternativa empresarial sostenible y orientada a contribuir al fortalecimiento de la competitividad digital.

Justificación

El sector gastronómico constituye una actividad económica y cultural relevante para la ciudad de Loja, pues contribuye al emprendimiento local y a la preservación de la identidad culinaria de la región. Sin embargo, los establecimientos del sector enfrentan limitaciones en el uso planificado de herramientas digitales para promocionar sus productos y fortalecer la relación con los consumidores. De acuerdo con Kotler (2017), el marketing busca crear valor para los clientes y construir relaciones duraderas con ellos, por lo que una gestión digital adecuada puede favorecer la comunicación entre los negocios gastronómicos y su público. En este sentido, la propuesta puede contribuir al fortalecimiento de la presencia digital y de la vinculación con los consumidores, sin asumir resultados automáticos.

Actualmente, los negocios gastronómicos de la ciudad de Loja se desenvuelven en un entorno competitivo en el que los consumidores utilizan plataformas digitales para informarse, comparar alternativas y tomar decisiones de compra. No obstante, algunos establecimientos presentan dificultades para desarrollar estrategias de marketing digital adaptadas a sus necesidades. Ries (2001) plantea que el posicionamiento permite diferenciar una empresa en la mente del consumidor, mientras que Sainz de Vicuña (2018) señala que una adecuada planificación de marketing favorece el uso eficiente de los recursos y mejora la capacidad competitiva de las organizaciones. Por ello, la propuesta empresarial se orienta a analizar las necesidades del sector y estructurar servicios especializados que puedan responder a sus características y requerimientos.

Desde la perspectiva económica, el proyecto busca evaluar la viabilidad de un modelo de negocio que responda a una necesidad identificada en el mercado local. La implementación de estrategias de marketing digital puede contribuir a mejorar la visibilidad de los negocios gastronómicos y fortalecer sus oportunidades de crecimiento comercial; sin embargo, estos posibles resultados dependerán de factores como el nivel de inversión, la correcta ejecución de las estrategias, la demanda efectiva y las condiciones particulares de cada empresa. Lambin (2009) señala que una estrategia de marketing orientada al mercado favorece la generación de valor para las empresas y sus clientes y constituye un elemento relevante para fortalecer la competitividad. En consecuencia, la dimensión económica del proyecto se centrará en analizar costos, inversiones, ingresos proyectados y rentabilidad, sin presentar beneficios financieros como resultados garantizados.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la viabilidad de una propuesta para la creación de una agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico de la ciudad de Loja, mediante un plan de negocios que analice el entorno competitivo, las necesidades de los clientes potenciales, las tendencias digitales y las condiciones técnicas y financieras, con el fin de estructurar una propuesta empresarial coherente y sustentada.

Objetivos Específicos

- Analizar las necesidades de los negocios gastronómicos y el entorno competitivo de la ciudad de Loja, mediante la recopilación y análisis de información del mercado, con el propósito de identificar oportunidades y requerimientos para el diseño de una agencia especializada.
- Determinar la viabilidad técnica del modelo de negocio mediante la identificación de los recursos humanos, tecnológicos y operativos necesarios para su implementación.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del modelo de negocio a través del análisis de costos, inversiones e ingresos proyectados, con el propósito de determinar su rentabilidad y sostenibilidad.
- Diseñar la propuesta de creación de la agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico de la ciudad de Loja, integrando los resultados del análisis de mercado y de las evaluaciones técnica y financiera en un plan de negocios estructurado.

Capítulo 1: Contexto general del tema de estudio

1.1. Contexto general del tema de estudio

La transformación digital ha generado cambios significativos en la manera en que las empresas interactúan con sus consumidores, convirtiendo al marketing digital en una herramienta estratégica para fortalecer la comunicación, el posicionamiento y la competitividad empresarial. En el sector gastronómico, la presencia en plataformas digitales y redes sociales ha adquirido una relevancia creciente, debido a que los consumidores utilizan estos medios para informarse, comparar opciones y tomar decisiones de compra influenciadas por contenidos visuales, recomendaciones y experiencias compartidas.

En la ciudad de Loja, el crecimiento de restaurantes, cafeterías y diversos emprendimientos gastronómicos ha incrementado la competencia dentro del mercado local, generando la necesidad de implementar estrategias que permitan diferenciarse y fortalecer la relación con los clientes. Sin embargo, muchos de estos negocios presentan limitaciones relacionadas con el desconocimiento de herramientas digitales, la falta de planificación estratégica y una débil gestión de su presencia en medios digitales, afectando su capacidad para atraer, fidelizar clientes y posicionar sus marcas.

Ante esta problemática surge la propuesta de creación de una agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico de la ciudad de Loja, orientada a ofrecer soluciones innovadoras adaptadas a las necesidades específicas de este mercado y que tengan un impacto positivo en la sociedad.

La presente investigación tiene como finalidad analizar el entorno competitivo, el comportamiento del consumidor y las tendencias digitales del sector, con el propósito de diseñar un modelo de negocio viable que contribuya al fortalecimiento de la presencia digital, el posicionamiento y el crecimiento de los emprendimientos gastronómicos locales, impulsando a su vez el desarrollo económico y empresarial de la ciudad.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1. Marketing Digital especializado

2.1.1. Concepto y Evolución

El marketing digital constituye el conjunto de actividades que una empresa lleva a cabo en entornos digitales con el propósito de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del consumidor de manera rentable y sostenida Kotler (2017). A diferencia del marketing tradicional, permite una comunicación bidireccional, interactiva y medible entre la marca y el consumidor. Chaffey (2019) complementa esta definición al señalar que el marketing digital abarca el uso estratégico de tecnologías como internet, dispositivos móviles, redes sociales y motores de búsqueda para alcanzar objetivos comerciales específicos y que se cumplan de manera integral en el alcance de los negocios locales.

En el contexto latinoamericano, Somalo (2017) destaca por su parte que la digitalización ha hecho indispensable la incorporación de estrategias digitales que mejoran el alcance de metas desde grandes empresas e incluso en pequeños emprendimientos y negocios locales que se desean implementar.

2.2. Agencias de Marketing Digital

2.2.1. Rol y Función

Las agencias de marketing digital actúan como intermediarios especializados que diseñan, ejecutan y optimizan estrategias de comunicación y posicionamiento para sus clientes, aportando conocimientos técnicos, creatividad y capacidad analítica que muchas empresas no poseen internamente (Kotler P. &., 2016). Para los pequeños negocios gastronómicos, su contratación representa una inversión estratégica que permite a los propietarios enfocarse en la operación del negocio mientras profesionales gestionan su presencia digital. Al respecto, Sainz de Vicuña (2018) señala que la externalización de servicios de marketing es una tendencia creciente entre las pequeñas y medianas empresas que buscan competitividad sin incrementar su estructura de costos fijos.

2.2.2. Especialización en Nichos de Mercado

El posicionamiento de una agencia en un nicho específico constituye una ventaja competitiva determinante. Ries (2001) sostienen que una agencia especializada en un sector concreto como el gastronómico obtiene ventajas significativas frente a las agencias generalistas, al ofrecer servicios más

personalizados, creativos y orientados a resultados medibles dentro de ese mercado. Esta especialización permite desarrollar un conocimiento profundo del consumidor objetivo, anticipar tendencias del sector y diseñar estrategias con mayor precisión y efectividad.

2.3. Componentes del Marketing Digital

Según Sainz de Vicuña (2018) la estructura el marketing digital en torno a componentes estratégicos trabajan de manera integrada, marketing de contenidos, orientado a atraer y retener audiencias mediante información valiosa, marketing en redes sociales, enfocado en construir comunidades y aumentar la visibilidad de marca, posicionamiento en motores de búsqueda (SEO/SEM), que mejora la visibilidad orgánica y pagada, email marketing, como canal de comunicación directa y personalizada, publicidad digital (Ads), mediante campañas segmentadas en plataformas digitales. Fleming (2000) propone el modelo de las 4F Flujo, Funcionalidad, Feedback y Fidelización como ejes estructurales de toda estrategia digital exitosa.

2.4. Posicionamiento de Marca

2.4.1. Concepto de Posicionamiento

Ries (2001) define el posicionamiento como el proceso mediante el cual una empresa diseña su oferta e imagen con el objetivo de ocupar un lugar distintivo en la mente de su público objetivo, precisando que no se trata de lo que se hace con el producto, sino de lo que se hace con la mente del consumidor. Kotler (2016) amplía este concepto al señalar que el posicionamiento efectivo implica identificar ventajas competitivas relevantes y comunicarlas de manera coherente a través de todos los puntos de contacto con el cliente, constituyendo un proceso continuo de construcción de percepción de valor.

2.4.2. Posicionamiento Digital

En el entorno digital, Bricio (2018) define el posicionamiento como la capacidad de una marca para ser reconocida, valorada y preferida por los consumidores dentro de los espacios digitales, incluyendo redes sociales, plataformas de búsqueda y comunidades en línea. Para los negocios gastronómicos, este aspecto resulta especialmente crítico dado que los consumidores recurren a plataformas como Google Maps, Instagram y TripAdvisor para descubrir y elegir establecimientos.

Como señala Rodríguez (2014), en mercados altamente competitivos, la visibilidad digital se convierte en un factor determinante para la supervivencia y el crecimiento de los negocios locales.

2.5. Estrategias de Marketing para el Sector Gastronómico

2.5.1. Marketing Gastronómico

El marketing gastronómico es una especialización del marketing de servicios que integra elementos de branding, experiencia del cliente, marketing sensorial y comunicación digital para construir marcas sólidas y diferenciadas en el sector de alimentos y bebidas, y que ayudan a una mejor comprensión de las retribuciones que se desea obtener de un emprendimiento (Muñoz, 2018).

Por su parte Lovelock (2015) destaca que los negocios gastronómicos deben gestionar no solo la calidad del producto, sino la experiencia integral del cliente, que incluye la atmósfera del lugar, la atención recibida, la presentación visual de los alimentos y la reputación digital del establecimiento, que son el resultado de un meticuloso estudio de impacto en el mercado que se desea implementar.

2.5.2. Marketing de Contenidos y Gestión de Redes Sociales

El marketing de contenidos representa una de las estrategias más efectivas para el sector gastronómico. Sanagustín (2013) lo define como la creación y distribución de información valiosa para atraer, educar y fidelizar audiencias, generando confianza y autoridad de marca a lo largo del tiempo.

Los contenidos más efectivos en este sector incluyen fotografías profesionales de platillos, videos de procesos de preparación, historias de marca y testimonios de clientes. En cuanto a su gestión, Merodio (2016) señala que una administración eficaz de redes sociales implica la planificación de contenidos, la interacción constante con la comunidad y el análisis continuo de métricas para adaptar la estrategia a los resultados obtenidos.

2.6. Atribución de conversiones

La atribución de conversiones consiste en identificar y relacionar las acciones de marketing y los canales que contribuyeron a la generación de un prospecto, una venta o una contratación. Para una agencia de marketing digital, este proceso requiere registrar información relacionada con la fuente del contacto, campaña, canal utilizado, fecha de interacción, servicio contratado y resultado comercial obtenido.

La atribución debe considerar también el acceso a los datos disponibles, la ventana de conversión y las posibles limitaciones de medición. Entre estas limitaciones se encuentran las interacciones realizadas fuera de los canales digitales, las conversiones efectuadas después de períodos prolongados, la ausencia de datos completos del cliente y la participación simultánea de varios canales en el proceso de compra.

En consecuencia, la evaluación del desempeño de las campañas no debe basarse únicamente en métricas digitales, sino también en indicadores comerciales como leads generados, diagnósticos realizados, propuestas enviadas, clientes contratados, tasa de conversión, valor de las ventas y costo de adquisición del cliente.

2.7. Comportamiento del Consumidor Digital

2.7.1. Factores que Influyen en la Decisión de Compra

Según (Solomon, 2018) sostiene que las decisiones de compra están condicionadas por factores psicológicos, sociales, culturales y situacionales, todos ellos amplificados en el entorno digital. En el sector gastronómico, (Schiffman, 2010) señala que la percepción sensorial, la experiencia previa y la influencia del grupo social son determinantes clave en la elección de un establecimiento, aspectos que hoy se expresan con gran fuerza a través de reseñas, fotografías y videos en plataformas digitales.

2.7.2. El Consumidor Digital y las Redes Sociales

El consumidor digital por lo tanto es un agente activo que no solo consume contenido, sino que lo genera, comparte y recomienda, convirtiéndose en un elemento clave dentro de la estrategia comunicacional de cualquier marca. Castelló (2013) destaca que en el sector gastronómico el contenido visual de alta calidad fotografías de platillos, videos de preparación y reseñas audiovisuales genera mayor engagement y confianza, influyendo directamente en la intención de visita y compra del consumidor, lo que lo convierte en un espacio que genera ingresos económicos a quienes crean.

2.8. Branding e Identidad de Marca

2.8.1. Concepto de Branding

El branding constituye un proceso estratégico orientado a la creación y gestión de una marca con el propósito de construir una identidad diferenciada y generar valor en la mente del consumidor. Aaker (2025) sostiene que el branding permite desarrollar asociaciones, atributos y percepciones que

influyen en la decisión de compra y en la relación a largo plazo con los clientes. De igual manera, Kotler (2016) señalan que una marca representa más que un nombre o símbolo comercial, ya que constituye un conjunto de elementos tangibles e intangibles que permiten diferenciar una empresa de sus competidores.

En el entorno empresarial actual, el branding adquiere especial relevancia debido al incremento de la competencia y a la necesidad de construir relaciones sólidas con los consumidores. Para una agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico, el desarrollo de estrategias de branding permite fortalecer la identidad de los negocios y mejorar su posicionamiento dentro del mercado local.

2.8.2. Identidad e Imagen de Marca

La identidad de marca corresponde al conjunto de características, valores y atributos que una empresa desea transmitir a su público objetivo, mientras que la imagen de marca hace referencia a la percepción que los consumidores construyen sobre ella.

Según Aaker (2025), una identidad sólida debe integrar componentes como nombre, logotipo, colores, personalidad, valores corporativos y estilo comunicacional.

Por su parte Keller (2013) sostiene que la coherencia entre la identidad proyectada y la percepción del consumidor genera confianza y fortalece el valor de marca. En el sector gastronómico, elementos como la presentación visual de los productos, la experiencia del cliente, la comunicación digital y la interacción en redes sociales influyen directamente en la construcción de una identidad diferenciada y reconocible.

2.9. Modelo de Negocio

El modelo de negocio es una herramienta estratégica que describe la forma en que una organización crea, entrega y captura valor para sus clientes. Osterwalder (2012) lo definen como la lógica mediante la cual una empresa genera ingresos y satisface las necesidades de un mercado específico, constituyendo la base para una operación sostenible y diferenciada.

2.10. Business Model Canvas

Osterwalder (2012) desarrollaron el Business Model Canvas como una herramienta visual que permite diseñar, evaluar y reinventar modelos de negocio de manera estructurada y colaborativa. Este

lienzo se organiza en nueve bloques fundamentales e interrelacionados: la propuesta de valor, que define qué ofrece la empresa y por qué el cliente la prefiere; los segmentos de clientes, que identifican a quién se dirige la oferta; los canales, que establecen cómo se entrega el valor al cliente;

Las relaciones con los clientes, que determinan el tipo de vínculo que la empresa construye con su mercado; las fuentes de ingresos, que describen cómo la empresa monetiza su propuesta; los recursos clave, que incluyen los activos humanos, tecnológicos y financieros necesarios; las actividades clave, que comprenden los procesos esenciales para el funcionamiento del negocio; las alianzas estratégicas, conformadas por socios y proveedores que potencian la operación; y la estructura de costos, que refleja los principales gastos asociados al modelo.

La aplicación práctica del Business Model Canvas permite traducir conceptos estratégicos en acciones concretas adaptadas al contexto empresarial. Según Osterwalder, (2012), esta herramienta no solo facilita la visualización integral del modelo de negocio, sino que también ayuda a identificar oportunidades de mejora, relaciones entre procesos y posibles ventajas competitivas.

2.11. Plan de Negocio Gastronómico

El plan de negocio constituye un documento estratégico que define los objetivos, recursos, estructura operativa y proyecciones financieras necesarias para el desarrollo de un proyecto empresarial. Según Alcaraz (2015), este instrumento permite evaluar la viabilidad de una idea y disminuir los niveles de incertidumbre asociados al emprendimiento.

En el ámbito gastronómico, un plan de negocio debe considerar elementos específicos como análisis del mercado local, preferencias del consumidor, diferenciación del servicio, estrategias de marketing y gestión operativa. Su adecuada elaboración permite establecer bases sólidas para el desarrollo sostenible del negocio y mejorar la capacidad competitiva dentro del mercado.

2.11.1. Retención de clientes

La retención de clientes se refiere a la capacidad de una empresa para mantener relaciones comerciales con sus clientes durante un periodo determinado. En empresas

de servicios, este indicador es fundamental, ya que conserva un cliente suele ser menos costoso que captar uno nuevo. Una alta tasa de retención favorece la estabilidad de los ingresos, incrementa la confianza del cliente y fortalece la rentabilidad del negocio.

Según Kotler (2016) en una agencia de marketing digital la retención depende de la calidad del servicio, el cumplimento de objetivos, la comunicación constante y la generación de resultados que satisfagan las expectativas del cliente.

2.11.2. Valor del ciclo de vida del cliente CLV Customer Lifetime Value

El valor del ciclo de vida del cliente representa el beneficio económico esperado que un cliente genera durante toda su relación con la empresa. Este indicador permite estimar cuánto puede aportar un cliente a lo largo del tiempo y facilita la toma de decisiones relacionadas con inversión comercial, estrategias de fidelización y asignación de recursos.

Para Kotler (2021) una agencia de marketing digital, incrementar el tiempo de permanencia de los clientes permite mejorar la estabilidad financiera y aumentar la rentabilidad de los servicios contratados.

2.11.3. Rentabilidad

La rentabilidad expresa la capacidad de una empresa para generar beneficios económicos a partir de los recursos invertidos. Constituye uno de los principales indicadores para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto y su capacidad para sostenerse en el tiempo.

En un plan de negocios, (Sapag Chain, 2014) la rentabilidad suele analizarse mediante herramientas como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión (Payback), las cuales permiten determinar si el proyecto genera beneficios suficientes para justificar la inversión inicial.

En la agencia propuesta, la tasa de retención permitirá evaluar la proporción de clientes que permanecen contratando los servicios durante un período determinado. Su seguimiento permitirá identificar problemas relacionados con satisfacción, calidad del servicio, cumplimiento de objetivos y generación de resultados.

El CLV permitirá estimar el valor económico que representa un cliente durante el período de permanencia en la agencia, considerando el ingreso promedio generado y la duración estimada de la relación comercial.

El Churn Rate permitirá identificar la proporción de clientes que cancelan sus servicios durante un período determinado. Su análisis permitirá establecer acciones preventivas de fidelización, seguimiento y recuperación de clientes.

El CAC permitirá comparar la inversión destinada a actividades de captación con el número de nuevos clientes obtenidos, facilitando la evaluación de la eficiencia de las estrategias comerciales y publicitarias.

2.11.4. Unit Economics

Los Unit Economics permiten analizar la rentabilidad económica de cada unidad de negocio, entendida en este proyecto como el cliente o paquete de servicios contratado. Este análisis relaciona los ingresos generados por cada cliente con los costos variables necesarios para prestar el servicio y permite determinar si el modelo de negocio puede generar márgenes sostenibles.

En una agencia de marketing digital, el análisis unitario debe considerar variables como precio del paquete, horas de trabajo requeridas, costos de producción, herramientas digitales, publicidad, servicios externos y otros costos directamente relacionados con la prestación. La comparación entre el ingreso por cliente y el costo asociado permite determinar el margen de contribución y establecer decisiones sobre precios, paquetes y capacidad operativa.

2.12. Fidelización de clientes

La fidelización consiste en desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes mediante estrategias que incrementen su satisfacción, confianza y compromiso con la

empresa. En organizaciones de servicios, la fidelización favorece la recompra, mejora las recomendaciones boca a boca y reduce los costos asociados a la captación de nuevos clientes.

Para Alcaide (2015) en una agencia de marketing digital, la fidelización puede fortalecerse mediante el seguimiento continuo, la medición de resultados, la innovación en los servicios y una comunicación permanente con los clientes, todo lo que garantice un esquema de fidelidad y clientela fija y que apunte al mejoramiento y la innovación constante de los negocios.

2.13. Métricas y Analítica Digital

2.13.1. Concepto de Analítica Digital

La analítica digital comprende el proceso de recopilación, medición, análisis e interpretación de datos obtenidos a través de plataformas digitales con el propósito de evaluar el desempeño de las estrategias implementadas y apoyar la toma de decisiones empresariales. Kaushik (2010) señala que la analítica digital permite transformar datos en información útil para comprender el comportamiento de los usuarios y optimizar resultados.

Asimismo, Chaffey (2019) establece que el análisis continuo de datos digitales para la creacion y estudio de mercado facilita la identificación de patrones de comportamiento, la evaluación de campañas y la mejora de la eficiencia de las acciones de marketing y su impacto tanto local, nacional e internacional cuando este se predestina a la importacion del producto que se esta creando.

2.13.2. Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

Los indicadores clave de desempeño o Key Performance Indicators (KPI) representan métricas utilizadas para evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos específicos. Según Kotler (2016), estos indicadores permiten medir la efectividad de las acciones de marketing y determinar el rendimiento de campañas digitales.

Entre los KPI más utilizados en marketing digital se encuentran el alcance, que mide el número de personas expuestas al contenido; las impresiones, que indican cuántas veces fue visualizado; el engagement, que refleja el nivel de interacción del público con la marca; el CTR (Click Through Rate), que determina la proporción de usuarios que realizan clic sobre un anuncio; la tasa de conversión, que mide las acciones completadas por los usuarios; y el ROI (Retorno sobre la Inversión), utilizado para determinar la rentabilidad de las estrategias implementadas.

Para una agencia especializada en el sector gastronómico, el seguimiento de estos indicadores permitirá evaluar el rendimiento de campañas digitales y optimizar continuamente las acciones desarrolladas para sus clientes, mejorando retribuciones económicas acorde a los objetivos planteados.

2.13.3. Tasa de cancelación de clientes (Churn Rate)

La tasa de cancelación mide el porcentaje de clientes que dejan de contratar los servicios de una empresa durante un periodo determinado. Este indicador permite evaluar la capacidad de la organización

para conservar su cartera de clientes y detectar posibles problemas relacionados con la calidad del servicio, la satisfacción del cliente o la competencia.

Para Mejía (2022) agencias de marketing digital, una elevada tasa de cancelación puede afectar directamente la estabilidad de los ingresos y la sostenibilidad del negocio, por lo que resulta indispensable implementar estrategias orientadas a la fidelización y seguimiento permanente de los clientes.

2.13.4. Costo de adquisición del cliente

El costo de adquisición del cliente corresponde a la inversión promedio que realiza una empresa para captar un nuevo cliente. Este indicador considera los gastos relacionados con publicidad, promoción, ventas y otras actividades comerciales destinadas a atraer nuevos clientes.

Para Kotler (2017) su análisis permite determinar la eficiencia de las estrategias comerciales y comparar si el ingreso generado por cada cliente justifica la inversión realizada para adquirirlo.

2.14. Estrategia de pricing

El pricing comprende el proceso de determinación del precio que una empresa establece para sus productos o servicios, considerando factores internos y externos como los costos de prestación, el valor percibido por el cliente, los precios de la competencia, las características del mercado y los objetivos de rentabilidad. En las empresas de servicios, la estrategia de precios debe guardar correspondencia con el alcance de las actividades ofrecidas, los recursos requeridos y el nivel de especialización proporcionado.

Para una agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico, la estrategia de pricing debe considerar las horas de trabajo requeridas, los recursos tecnológicos, la producción de contenidos, la gestión de campañas, el nivel de acompañamiento y los resultados esperados.

Así mismo, la segmentación mediante paquetes permite adaptar la inversión a las características y capacidad económica de los diferentes tipos de clientes creando también con ello nuevas fuentes de ingreso y mejorando con ello la rentabilidad que se desea alcanzar como parte de las metas propuestas.

Capítulo 3: Diseño Metodológico

La presente investigación corresponde a un *estudio de tipo descriptivo* con enfoque cuantitativo, orientado a identificar y analizar las características, necesidades, dificultades y oportunidades relacionadas con el uso del marketing digital en los negocios gastronómicos de la ciudad de Loja.

El *enfoque cuantitativo* se sustenta en la recopilación de información mediante un cuestionario estructurado, cuyos resultados fueron organizados y analizados mediante frecuencias y porcentajes. Este procedimiento permitió obtener información comparable sobre el uso de herramientas digitales, redes sociales, promoción, posicionamiento de marca y disposición de los establecimientos gastronómicos hacia la contratación de servicios especializados.

El *alcance descriptivo* permitió caracterizar la situación actual de los negocios gastronómicos participantes, sin pretender establecer relaciones causales ni generalizar estadísticamente los resultados a establecimientos que no formaron parte de la muestra.

3.1. Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por los negocios gastronómicos ubicados en la ciudad de Loja que constituyen potenciales clientes de la agencia de marketing digital propuesta. Dentro de este universo se consideraron establecimientos dedicados a la comercialización de alimentos y bebidas, entre ellos restaurantes, cafeterías, establecimientos de comida rápida, pastelerías y panaderías, bares y otros emprendimientos gastronómicos en la localidad.

De acuerdo con la información institucional utilizada como referencia en el proyecto, se estimó una población aproximada de 450 establecimientos gastronómicos registrados en la ciudad de Loja. Debido a las restricciones de acceso a información nominal de los establecimientos, se utilizó este valor como referencia para establecer el universo de estudio.

Por tanto, la población de referencia para el cálculo del tamaño muestral fue de N = 450 establecimientos. Esta cifra debe entenderse como una población estimada de referencia y no como un listado censal completo de establecimientos, debido a la limitación señalada respecto al acceso a la base nominal.

Según información proporcionada por la ARCSA, en la ciudad de Loja existen aproximadamente 450 establecimientos gastronómicos registrados. Debido a la confidencialidad de la

información institucional, no fue posible acceder al listado nominal de los establecimientos; por ello, esta cifra se utilizó como referencia para determinar la población y calcular la muestra de la investigación.

3.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó como referencia la fórmula para poblaciones finitas, considerando una población estimada de 208 establecimientos gastronómicos.

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

$$n = \frac{(1{,}96)^2 (0{,}25)(450)}{(0{,}05)^2 (450-1) + (1{,}96)^2 (0{,}25)}$$

$$n = \frac{3{,}8416x0{,}25x450}{0{,}0025x449 + 3{,}8416x0.25}$$

$$n = \frac{432{,}18}{2{,}0829}$$

$$n = 208$$

Se utilizaron los siguientes parámetros:

- **N:** 450 establecimientos.
- **Z:** 1,96, correspondiente a un nivel de confianza del 95 %.
- **p:** 0,50.
- **q:** 0,50.
- **e:** 0,05, correspondiente a un margen de error del 5 %.

La fórmula empleada fue:

Sustituyendo los valores:

Por lo tanto, se estableció como tamaño de referencia una muestra de 208 establecimientos gastronómicos.

Es importante señalar que, debido a las limitaciones de acceso al listado nominal de establecimientos y a la participación voluntaria de los negocios, la selección de los participantes se realizó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. En consecuencia, el tamaño de 208 corresponde al número de encuestas consideradas para el estudio, pero los resultados deben interpretarse

como descriptivos de los establecimientos participantes y no como estimaciones estadísticamente generalizables a la totalidad de los 450 establecimientos.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información, dirigida a propietarios, administradores o responsables de los negocios gastronómicos participantes.

La encuesta permitió recopilar información relacionada con el uso de herramientas de marketing digital, redes sociales, medios de promoción, contratación de servicios de marketing, necesidades de comunicación digital, percepción sobre el posicionamiento de marca y disposición para contratar los servicios de una agencia especializada.

Como instrumento se utilizó un cuestionario estructurado de preguntas cerradas, elaborado mediante Google Forms. El instrumento estuvo orientado a obtener información cuantitativa y comparable entre los diferentes establecimientos participantes.

El cuestionario incluyó preguntas relacionadas con las características del negocio, medios utilizados para promocionarlo, uso de plataformas digitales, contratación de servicios de marketing y necesidades relacionadas con la gestión digital. Esto coincide con el contenido actualmente descrito en tu documento.

Para fortalecer la validez del instrumento, el cuestionario deberá ser sometido a una revisión por expertos, quienes verificarán la claridad, pertinencia, coherencia y correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación. Posteriormente, se recomienda realizar una prueba piloto con un grupo reducido de establecimientos que presenten características similares a la población objetivo. Esta prueba permitirá identificar preguntas ambiguas, problemas de comprensión, duplicidad de respuestas o dificultades en el proceso de aplicación. Las evidencias correspondientes a la validación por expertos, prueba piloto y versión definitiva del cuestionario deberán incorporarse en los anexos.

3.4. Distribución muestral

Las encuestas fueron aplicadas de manera digital a propietarios, administradores y responsables de los negocios gastronómicos participantes de la ciudad de Loja, la distribución presentada corresponde a los 208 establecimientos efectivamente considerados. Para evitar superposición entre categorías, cada establecimiento fue clasificado de acuerdo con su actividad principal, seleccionando una única categoría

de respuesta. En consecuencia, las categorías utilizadas son mutuamente excluyentes para efectos de la tabulación.

Tabla 1.

Distribución de la muestra obtenida

Tipo de negocio según actividad principal	Cantidad	Porcentaje
Restaurantes	69	33 %
Cafeterías	42	20 %
Comida rápida	33	16 %
Pastelerías y panaderías	27	13 %
Bares y restaurantes temáticos	21	10 %
Food trucks y otros emprendimientos gastronómicos	16	8 %
Total	**208**	**100 %**

Nota. Basado en base datos de ARCSA – Loja (Agencia Nacional de Regulación, s.f.)

3.5. Metodología Design Thinking

Esta metodología se aplicó para el diseño de una agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico de la ciudad de Loja. A partir de la información obtenida mediante las encuestas realizadas a los propietarios y administradores de negocios gastronómicos, se identificaron sus principales necesidades, expectativas y dificultades relacionadas con el marketing digital. Estos hallazgos permitieron desarrollar una propuesta de negocio alineada con las características y requerimientos del mercado objetivo y que cumpla todos los requerimientos necesarios para un impacto positivo.

El proceso se desarrolló mediante las cinco fases del Design Thinking:

Una vez obtenida y analizada la información del estudio de mercado, se aplicó la metodología Design Thinking como herramienta para estructurar la propuesta de creación de una agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico de la ciudad de Loja.

Su aplicación permitió transformar las necesidades, dificultades y expectativas identificadas en los establecimientos participantes en elementos de la propuesta empresarial. El proceso se estructuró en cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y validar.

- **Empatizar.** Esta fase permitió comprender las necesidades y dificultades de los negocios gastronómicos respecto al marketing digital. Para ello, se utilizaron los resultados obtenidos

mediante la encuesta y herramientas de apoyo como el Buyer Persona y el Customer Journey Map.

- **Definir.** Se analizaron los resultados obtenidos para delimitar las principales necesidades y problemas relacionados con la gestión del marketing digital de los negocios gastronómicos, estableciendo los aspectos que debía atender la propuesta.
- **Idear.** Se generaron alternativas de solución mediante la técnica de Brainstorming. Las alternativas fueron posteriormente analizadas de acuerdo con criterios de pertinencia, impacto y viabilidad.
- **Prototipar.** Se estructuró el modelo conceptual de la agencia mediante el Business Model Canvas, definiendo la propuesta de valor, segmentos de clientes, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos, actividades y alianzas estratégicas.
- **Validar.** La propuesta fue sometida a revisión con el propósito de identificar observaciones y oportunidades de mejora. Las recomendaciones obtenidas permitieron realizar ajustes antes de establecer la propuesta definitiva.

Capítulo 4: Desarrollo de la propuesta mediante la metodología design thinking

4.1. Fase empatizar

La fase de empatizar es la etapa inicial de la metodología Design Thinking, cuyo objetivo es comprender de manera profunda las necesidades, percepciones, comportamientos y problemáticas de los usuarios, con el fin de diseñar soluciones centradas en las personas.

Esta fase permite obtener información relevante sobre el contexto y las expectativas del público objetivo mediante técnicas de investigación que facilitan la identificación de oportunidades de innovación. Según Torres (2009) la empatía constituye un elemento esencial del proceso de diseño, ya que permite entender a los usuarios desde su propia perspectiva para desarrollar propuestas que respondan de forma efectiva a sus necesidades personales.

4.1.1. Análisis de la situación actual

Análisis PESTEL

Factor político

El entorno político e institucional de la ciudad de Loja presenta condiciones favorables para el desarrollo de nuevos emprendimientos. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja cuenta con la Ordenanza N.º 0055-2023, cuyo objeto es generar programas, proyectos y acciones orientados al fortalecimiento de la producción, los emprendimientos urbanos y rurales y la ampliación de las cadenas de comercialización del cantón. Esta normativa constituye un respaldo institucional para iniciativas empresariales que contribuyan al desarrollo productivo local.

Factor económico

El entorno económico constituye un factor relevante para la creación de una agencia de marketing digital, debido a que la capacidad de los negocios para contratar servicios profesionales depende de las condiciones generales de la economía y del comportamiento del consumo. El Banco Central del Ecuador informó que en 2025 el PIB ecuatoriano creció 3,7 %, impulsado principalmente por las exportaciones, la inversión y el consumo de los hogares.

La recuperación de estas variables constituye un escenario favorable para las actividades empresariales y para la contratación de servicios destinados a fortalecer la promoción y competitividad de los negocios. A nivel del proyecto, esta información externa debe complementarse con los resultados

de la encuesta, que evidencian diferentes niveles de inversión de los establecimientos gastronómicos en actividades de marketing.

Factor social

El comportamiento social de los consumidores se encuentra cada vez más relacionado con el acceso y uso de internet y dispositivos móviles. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en 2025 el 80,1 % de las personas utilizó internet, mientras que el 71,3 % de los hogares contó con acceso a internet y el 59,3 % de la población disponía de teléfono inteligente. Estas condiciones favorecen que los consumidores utilicen medios digitales para informarse, comparar alternativas y establecer contacto con empresas y establecimientos comerciales.

Para los negocios gastronómicos, esta transformación social representa una oportunidad para fortalecer su presencia digital y utilizar contenidos, redes sociales y publicidad en línea como mecanismos de comunicación con sus consumidores.

Factor tecnológico

El factor tecnológico presenta una incidencia directa sobre la propuesta debido al avance de la transformación digital en Ecuador. El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) estableció la Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022–2025, orientada a promover un marco de trabajo multisectorial para la transformación digital y el desarrollo de acciones relacionadas con tecnología, interoperabilidad y seguridad de la información.

Este contexto favorece el desarrollo de servicios de marketing digital mediante redes sociales, publicidad digital, analítica, automatización, diseño de contenidos y herramientas tecnológicas orientadas a mejorar la presencia de los negocios gastronómicos.

Factor ecológico

El factor ecológico se relaciona con la creciente incorporación de criterios de sostenibilidad en las actividades productivas. El Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica establece lineamientos para promover la producción y consumo sostenible, incluyendo la reducción de residuos, el uso eficiente de recursos y el desarrollo de productos y servicios con menor impacto ambiental. Asimismo, se contempla la economía circular como parte de las estrategias ambientales nacionales.

Para la agencia de marketing digital, este factor representa una oportunidad para priorizar medios digitales frente a determinados materiales impresos y para desarrollar campañas de comunicación que incorporen mensajes relacionados con sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

Factor legal

El factor legal constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de la agencia, especialmente por el tratamiento de información de clientes y usuarios mediante plataformas digitales. La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, publicada en el Registro Oficial N.º 459, Quinto Suplemento, el 26 de mayo de 2021, establece disposiciones relacionadas con el tratamiento y protección de datos personales, incluyendo principios, derechos, obligaciones y mecanismos de tutela. En consecuencia, la agencia deberá considerar el cumplimiento de las disposiciones sobre protección de datos personales, consentimiento, seguridad de la información y tratamiento adecuado de los datos utilizados en campañas y actividades de marketing digital en el mercado.

4.1.2. *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

Tabla 2.
Análisis Porter

Fuerza	Nivel	Criterios de análisis
Rivalidad entre competidores existentes	**Media**	La rivalidad se determina considerando el número de competidores identificados, similitud de los servicios ofrecidos, nivel de precios, diferenciación y crecimiento del mercado. Existe coincidencia en servicios como manejo de redes sociales, diseño gráfico y publicidad digital, por lo que la propuesta deberá diferenciarse mediante su especialización en el sector gastronómico y la medición de resultados.
Amenaza de nuevos competidores	**Alta**	La creación de una agencia de marketing digital requiere una inversión inicial relativamente accesible y existen numerosas herramientas tecnológicas disponibles. Esto facilita el ingreso de nuevos participantes, freelancers y pequeños emprendimientos de servicios digitales.
Poder de negociación de los clientes	**Alto**	Los negocios gastronómicos cuentan con diferentes alternativas para resolver sus necesidades de marketing, entre ellas agencias, freelancers, herramientas automatizadas y gestión interna de redes sociales. Esta variedad incrementa el poder de elección de los clientes.
Poder de negociación de los proveedores	**Bajo**	La agencia utilizará principalmente software, plataformas digitales, herramientas de diseño y talento humano. La existencia de múltiples alternativas de proveedores reduce la dependencia respecto de un único proveedor.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	**Media-Alta**	Los principales sustitutos son la gestión interna de redes sociales, contratación de freelancers, herramientas de inteligencia artificial, plataformas de diseño y sistemas automatizados de publicidad. Estas alternativas pueden satisfacer parcialmente las necesidades de los negocios, aunque no necesariamente integran estrategia, creatividad, ejecución y medición de resultados en un solo servicio.

Nota. Se presentan los criterios del análisis Porter en función del nivel y fuerza a implementar

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter evidencia la existencia de un mercado competitivo para los servicios de marketing y publicidad en la ciudad de Loja. La revisión realizada permitió identificar diferentes empresas que ofrecen servicios relacionados con marketing digital, publicidad, diseño gráfico, desarrollo web, gestión de redes sociales y otras actividades de comunicación. Entre los competidores identificados se encuentran A&M Agencia de Marketing y Publicidad, Donesitios, CUBU Marketing Studio, neGO Publicidad Digital y 360 Agencia Publicitaria. Esta existencia de oferentes demuestra que el mercado no se encuentra desprovisto de competencia.

En consecuencia, la oportunidad para la propuesta no debe fundamentarse en la inexistencia de agencias de marketing en Loja, sino en la posibilidad de desarrollar una diferenciación específica mediante la especialización en el sector gastronómico. La propuesta busca integrar servicios de marketing digital, producción de contenido, publicidad, gestión de redes sociales y medición de resultados orientados a las necesidades particulares de restaurantes, cafeterías, bares, panaderías y otros establecimientos gastronómicos afines a la investigación.

Por tanto, la rivalidad entre competidores se considera media, debido a la existencia de varios oferentes y a la similitud de determinados servicios. Sin embargo, la especialización sectorial, la atención personalizada y la construcción de paquetes adaptados a las necesidades y capacidad de inversión de los negocios gastronómicos constituyen elementos mediante los cuales la propuesta puede buscar una posición diferenciada.

4.1.3. Análisis competitivo

Con el propósito de sustentar el análisis de la rivalidad competitiva, se realizó una identificación de los principales oferentes de servicios de marketing digital que pueden constituir alternativas para los negocios gastronómicos de la ciudad de Loja.

Para la comparación se consideraron los siguientes criterios:

Servicios ofrecidos: Manejo de redes sociales, publicidad digital, diseño gráfico, producción audiovisual, branding, especialización gastronómica, atención personalizada, presencia digital y diferenciación,

Tabla 3.

Matriz comparativa de agencias de marketing y publicidad de la ciudad de Loja

Criterio	A&M	Donesitios	CUBU	NEGO	360 Agencia
Marketing digital	✓	✓	✓	✓	✓
Gestión de redes sociales	✓	✓	✓	✓	Verificar
Publicidad digital	✓	✓	Verificar	✓	Verificar
Diseño gráfico	✓	✓	Verificar	✓	✓
Diseño web	Verificar	✓	Verificar	✓	Verificar
SEO	Verificar	✓	Verificar	✓	Verificar
Google Ads	Verificar	✓	Verificar	✓	Verificar
Producción audiovisual	Verificar	Verificar	Verificar	Verificar	✓
Estudios de mercado	✓	—	—	Verificar	—
Planes de marketing	✓	✓	Verificar	✓	Verificar
Especialización exclusiva en gastronomía	No evidenciada	No evidenciada	No evidenciada	No evidenciada	No evidenciada
Paquetes dirigidos al sector gastronómico	No evidenciado	No evidenciado	No evidenciado	No evidenciado	No evidenciado
Medición de resultados como componente de la propuesta	Verificar	✓	Verificar	✓	Verificar

Nota. Las celdas como “Verificar2 no significa que la empresa no ofrezca ese servicio. Significan que no existe evidencia pública suficiente para afirmarlo con seguridad. Esto es mucho mejor académicamente que inventar información sobre la competencia.

4.1.4. Análisis e interpretación de resultados de la Encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos de la ciudad de Loja

Tabla 4.
Tipo de funcionamiento del negocio

Tiempo de funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	25	12 %
1 a 3 años	90	43 %
4 a 7 años	68	33 %
Más de 7 años	25	12 %
TOTAL	**208**	**100 %**

Nota: Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.

La mayor proporción de establecimientos encuestados corresponde a negocios con entre 1 y 3 años de funcionamiento (43 %), seguida de aquellos que tienen entre 4 y 7 años (33 %). Los establecimientos con menos de un año y aquellos con más de 7 años representan el 12 % cada uno. Los resultados describen la antigüedad de los establecimientos incluidos en la muestra, sin permitir establecer por sí solos una tendencia temporal del sector gastronómico de la ciudad de Loja.

La mayoría de los establecimientos gastronómicos encuestados tienen entre 1 y 3 años de funcionamiento (43%), lo que evidencia una alta presencia de negocios relativamente jóvenes en el mercado local. En segundo lugar, se encuentran los negocios con 4 a 7 años de operación (31%), demostrando cierto nivel de consolidación. Por su parte, los establecimientos con más de 7 años y aquellos con menos de 1 año representan el 12% cada uno. Estos resultados indican que el sector gastronómico de Loja está compuesto principalmente por emprendimientos en etapa de crecimiento y desarrollo.

Tabla 5.
Medio utilizado para promocionar el negocio

	Frecuencia	Porcentaje
No realiza promoción	11	5%
Plataformas digitales	65	31%
Publicidad tradicional	65	31%
Redes sociales	67	32%
TOTAL	**208**	**100%**

Nota: Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.

Las redes sociales constituyen el principal medio de promoción utilizado por los negocios gastronómicos (32%), seguidas muy de cerca por las plataformas digitales y la publicidad tradicional, ambas con el 31%. Solamente el 5% de los encuestados indicó que no realiza actividades promocionales. Esto demuestra que existe una fuerte tendencia hacia el uso de herramientas digitales para dar a conocer los negocios y captar clientes.

Tabla 6.
Contratación de servicios de marketing

	Frecuencia	Porcentaje
No	113	54%
Sí	95	46%
TOTAL	**208**	**100%**

Nota: Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.

De los 208 establecimientos encuestados, 113 (54 %) manifestaron no haber contratado servicios de marketing, mientras que 95 (46 %) indicaron que sí lo habían hecho. Los resultados muestran una diferencia descriptiva de 8 puntos porcentuales entre ambos grupos, con predominio de los establecimientos que no han contratado estos servicios. Esta diferencia permite caracterizar el comportamiento de la muestra, pero no se interpreta como una diferencia estadísticamente significativa debido a que no se realizó una prueba de significancia inferencial.

Tabla 7.
Problema más frecuente al promocionar el negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo alcance en redes sociales	42	20%
Desconocimiento de estrategias de marketing	30	14%
Falta de clientes	65	31%
Falta de tiempo para gestionar contenido	45	22%
Poca visibilidad	26	13%
TOTAL	**208**	**100%**

Nota: Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.

La falta de clientes fue identificada como el problema más frecuente por el 31 % de los establecimientos encuestados, seguida de la falta de tiempo para gestionar contenido (22 %) y el bajo alcance en redes sociales (20 %). También se identificaron el desconocimiento de estrategias de marketing (14 %) y la poca visibilidad (13 %). Estos resultados permiten reconocer las principales dificultades declaradas por los propietarios y administradores de los establecimientos, sin establecer que una de ellas sea necesariamente la causa directa de la falta de clientes.

Tabla 8.
Problema frecuente en servicios de marketing

	Frecuencia	Porcentaje
Altos costos	35	17%
Falta de conocimiento del sector gastronómico	22	11%
Falta de creatividad	75	36%
Mala atención	23	11%
Resultados poco visibles	53	25%
TOTAL	**208**	**100%**

Nota: Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.

La falta de creatividad es considerada el principal problema de los servicios de marketing contratados (36%), seguida por los resultados poco visibles (25%) y los altos costos (17%). En menor proporción se mencionan la mala atención y la falta de conocimiento del sector gastronómico, ambas con un 11%. Esto sugiere que los empresarios buscan propuestas innovadoras y resultados tangibles que justifiquen la inversión realizada.

Tabla 9.

Aspecto más importante para atraer clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del producto	80	38%
Imagen del negocio	70	34%
Opiniones de clientes	7	3%
Promociones	10	5%
Publicidad en redes sociales	41	20%
TOTAL	**208**	**100%**

Nota: Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.

De acuerdo con la percepción de los propietarios, administradores y responsables de los establecimientos encuestados, la calidad del producto constituye el aspecto que consideran más importante para atraer clientes (38 %), seguida de la imagen del negocio (34 %) y la publicidad en redes sociales (20 %). En menor proporción se identificaron las promociones (5 %) y las opiniones de clientes (3 %). Estos resultados representan la percepción de los responsables de los establecimientos encuestados y no una medición directa de las preferencias de los consumidores.

Tabla 10.

Beneficio esperado de una agencia de marketing gastronómico

	Frecuencia	Porcentaje
Aumentar clientes	51	25%
Diferenciarse de la competencia	13	6%
Incrementar ventas	75	36%
Mejorar presencia en redes sociales	46	22%
Posicionar la marca	23	11%
TOTAL	**208**	**100%**

Nota: Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.

El principal beneficio que esperan los encuestados de una agencia de marketing es incrementar las ventas (36%), seguido por aumentar clientes (25%) y mejorar la presencia en redes sociales (22%). Otros beneficios considerados son posicionar la marca (11%) y diferenciarse de la competencia (6%). Estos resultados evidencian que los empresarios buscan principalmente resultados comerciales concretos derivados de las estrategias de marketing.

Tabla 11.

Aspecto más valorado en una agencia de marketing

	Frecuencia	**Porcentaje**
Atención personalizada	55	26%
Conocimiento del mercado	25	12%
Creatividad	51	25%
Innovación	10	5%
Resultados	67	32%
TOTAL	**208**	**100%**

Nota: Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.

Los resultados son el aspecto más valorado por los propietarios de negocios gastronómicos (32%), seguidos por la atención personalizada (26%) y la creatividad (25%). En menor medida se consideran importantes el conocimiento del mercado (12%) y la innovación (5%). Esto demuestra que los clientes potenciales priorizan agencias capaces de generar resultados medibles y brindar un servicio cercano y adaptado a sus necesidades.

Tabla 12.

Servicio que más le interesaría contratar

	Frecuencia	**Porcentaje**
Branding gastronómico	18	9%
Diseño gráfico	46	22%
Manejo de redes sociales	50	24%
Producción de fotografías y videos	27	13%
Publicidad digital	67	32%
TOTAL	**208**	**100%**

Nota: Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.

La publicidad digital es el servicio con mayor interés de contratación (32%), seguida por el manejo de redes sociales (24%) y el diseño gráfico (22%). También existe interés por la producción de fotografías y videos (13%) y el branding gastronómico (9%). Estos resultados reflejan la creciente importancia de las estrategias digitales para la promoción y posicionamiento de los negocios gastronómicos.

Tabla 13.
Inversión mensual en marketing

	Frecuencia	Porcentaje
Entre $100 y $300	86	41%
Entre $301 y $600	116	56%
Más de $600	6	3%
TOTAL	**208**	**100%**

Nota: *Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.*

La inversión mensual declarada por los establecimientos encuestados se concentra principalmente entre USD 301 y USD 600, rango que representa el 56 % de las respuestas. El 41 % manifestó invertir entre USD 100 y USD 300, mientras que el 3 % indicó una inversión superior a USD 600. Estos resultados permiten aproximarse al nivel de gasto actual destinado a marketing por los establecimientos encuestados, pero no equivalen directamente a la disposición de pago por los servicios de la agencia propuesta. Por ello, los rangos deben utilizarse como referencia para construir escenarios de precios y paquetes, y no como precios de venta directamente validados.

Tabla 14.
Disposición para contratar una agencia especializada

	Frecuencia	Porcentaje
No	8	4%
Sí	185	89%
Tal vez	15	7%
TOTAL	**208**	**100%**

Nota: Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos.

El 89 % de los establecimientos encuestados manifestó disposición declarada para contratar una agencia especializada en marketing gastronómico, mientras que el 7 % respondió "tal vez" y el 4 %

indicó que no estaría dispuesto a contratarla. Este resultado evidencia una intención favorable de contratación dentro de la muestra, pero no permite afirmar por sí solo la existencia de demanda efectiva ni confirmar la viabilidad comercial o financiera de la propuesta. Para determinar la viabilidad será necesario complementar esta información con variables como capacidad de pago, precios aceptados, conversión de interesados en clientes, costos de adquisición y escenarios de contratación.

Síntesis de los resultados de la encuesta

Los resultados obtenidos a partir de las 208 encuestas permiten caracterizar las prácticas, necesidades y percepciones de los propietarios, administradores y responsables de establecimientos gastronómicos de la ciudad de Loja. Se identificó que el 54 % de los participantes no ha contratado servicios de marketing, mientras que el 46 % sí lo ha hecho. Entre los problemas relacionados con la promoción se identificaron principalmente la falta de clientes (31 %), la falta de tiempo para gestionar contenido (22 %) y el bajo alcance en redes sociales (20 %).

Asimismo, los establecimientos encuestados señalaron que los resultados constituyen el aspecto más valorado en una agencia de marketing (32 %), seguido de la atención personalizada (26 %) y la creatividad (25 %). En cuanto a servicios, la publicidad digital presentó el mayor nivel de interés declarado (32 %), seguida del manejo de redes sociales (24 %) y el diseño gráfico (22 %).

Respecto de la inversión actual, el 56 % de los establecimientos manifestó destinar entre USD 301 y USD 600 mensuales a actividades de marketing, mientras que el 41 % indicó invertir entre USD 100 y USD 300. Estos valores constituyen una referencia sobre el gasto actual de los establecimientos y no representan directamente precios aceptados para la contratación de la agencia propuesta.

Finalmente, el 89 % manifestó una disposición declarada favorable para contratar una agencia especializada. Este resultado constituye un indicador de interés potencial dentro de la muestra, pero no permite afirmar por sí solo la existencia de demanda efectiva ni confirmar la viabilidad comercial o financiera del proyecto. Por ello, estos resultados deben complementarse con análisis de precios, paquetes, capacidad de pago, conversión, costos de adquisición de clientes y escenarios financieros.

Matriz FODA

Tabla 15.
Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
• Especialización en marketing digital para negocios gastronómicos de la ciudad de Loja.	• El 89% de negocios muestra disposición para contratar una agencia especializada.
• Conocimiento de las necesidades y problemáticas del sector gastronómico, sustentado en el estudio de mercado realizado.	• Crecimiento continuo del sector gastronómico en Loja.
• Portafolio de servicios diseñados específicamente para restaurantes y cafeterías y otros negocios de mercado.	• Incremento del uso de redes sociales y herramientas digitales.
• Paquetes de servicios adaptados a las necesidades y presupuestos de los diferentes tipos de negocios gastronómicos.	• Escasa oferta de agencias especializadas en marketing digital para restaurantes y cafeterías en la ciudad de Loja.
• Servicios personalizados orientados a resultados medibles.	• Tendencias como Reels, influencers y publicidad digital local.
Debilidades	**Amenazas**
• Ser una nueva empresa sin posicionamiento inicial en el mercado.	• Posible ingreso de nuevas agencias especializadas.
• Dependencia inicial de la captación de clientes locales.	• Cambios constantes en algoritmos de redes sociales.
• Limitaciones iniciales de recursos financieros y humanos.	• Competencia de freelancers y herramientas automatizadas.
• Necesidad de construir reputación y portafolio.	• Restricciones económicas que reduzcan la inversión en marketing.

Nota: Matriz FODA de resultados de las encuestas aplicadas a comerciantes de la ciudad de Loja

La matriz FODA evidencia que la propuesta cuenta con fortalezas relacionadas principalmente con el conocimiento obtenido del mercado objetivo y con la identificación de las necesidades y problemáticas de los negocios gastronómicos de la ciudad de Loja. Los resultados de la investigación constituyen un insumo para diseñar servicios orientados a las necesidades reales de los potenciales clientes.

Entre las oportunidades destaca la existencia de una demanda potencial para servicios especializados. El 89 % de los establecimientos participantes manifestó disposición para contratar una agencia especializada, mientras que los servicios que generaron mayor interés fueron la publicidad digital, con el 32 %, el manejo de redes sociales, con el 24 %, y el diseño gráfico, con el 22 %.

Las principales debilidades corresponden a la etapa inicial de la propuesta, especialmente la falta de posicionamiento, cartera de clientes y trayectoria empresarial. Por otra parte, las amenazas están relacionadas con la competencia existente, los freelancers, las herramientas automatizadas y los cambios tecnológicos.

Las amenazas identificadas provienen principalmente de un entorno competitivo y dinámico donde destaca la posible llegada de nuevas agencias especializadas, sumada a la creciente presión de *freelancers* y herramientas automatizadas. Asimismo, el sector enfrenta la volatilidad tecnológica por los cambios constantes en los algoritmos de redes sociales y el riesgo financiero derivado de restricciones económicas que recortan el presupuesto de marketing de los clientes.

En consecuencia, la estrategia de la agencia deberá orientarse a aprovechar la demanda identificada mediante una propuesta especializada en el sector gastronómico, sin asumir como fortalezas actuales aquellas capacidades que todavía se encuentran en proceso de implementación.

4.1.5. Herramientas de empatía

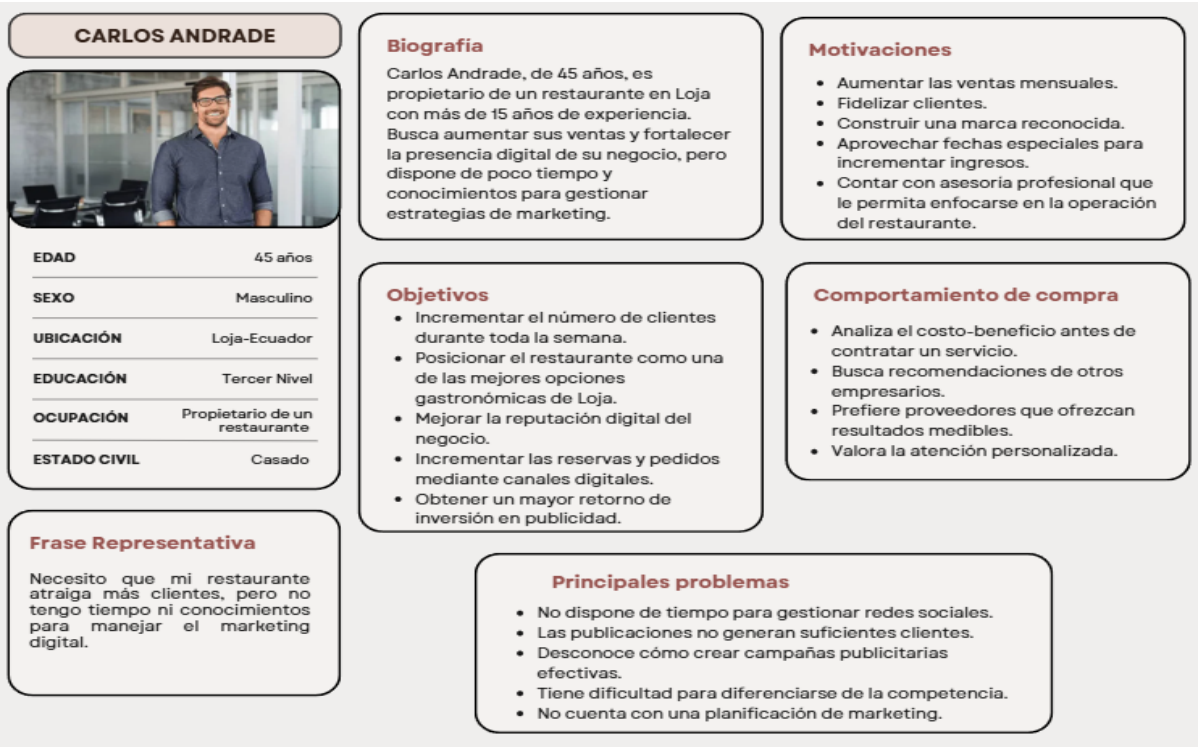
Figura 1.

Buyer Persona



Nota: Elaboración propia, se realizó basado en la encuesta de investigación.

Figura 2.
Buyer Persona



Nota: Elaboración propia, se realizó basado en la encuesta de investigación.

Figura 3.

Mapa de empatía



Nota: Elaboración propia, se realizó basado en la encuesta de investigación.

Customer Journey Map

El Customer Journey Map describe las etapas que atraviesa un negocio gastronómico de Loja desde que identifica su necesidad de marketing digital hasta que se convierte en cliente fidelizado de la agencia.

Tabla 16.

Customer Journey Map - Experiencia del cliente con la agencia

ETAPA	1. Descubrimiento de la necesidad	2. Búsqueda de alternativas	3. Evaluación y contratación	4. Ejecución del servicio	5. Seguimiento y fidelización
Acción del cliente	Identifica que su negocio presenta dificultades para atraer clientes y fortalecer su presencia digital.	Busca alternativas para mejorar su marketing digital mediante recomendaciones, redes sociales y motores de búsqueda.	Solicita información, compara propuestas comerciales y selecciona la opción que mejor se adapta a las necesidades de su negocio.	Participa en reuniones de planificación, revisa las propuestas de contenido y da seguimiento a la ejecución de las estrategias.	Evalúa los resultados obtenidos y decide renovar o ampliar la contratación de los servicios.
Puntos de contacto	Redes sociales, recomendaciones de otros empresarios y buscadores web.	Sitio web de la agencia, redes sociales, portafolio y primera reunión.	Propuesta comercial personalizada, reunión presencial o virtual y canales de comunicación.	WhatsApp Business, reuniones de seguimiento, calendario de contenidos y plataformas digitales.	Informes de resultados, reuniones de evaluación y canales de atención al cliente.
Emociones	Preocupación por el bajo crecimiento del negocio.	Interés y expectativa por encontrar una solución adecuada.	Confianza al identificar una propuesta alineada con sus necesidades.	Expectativa y satisfacción al observar la implementación de las estrategias.	Satisfacción, confianza y disposición para continuar la relación comercial.
Oportunidades para la agencia	Mantener una presencia digital activa y participar en eventos del sector gastronómico para generar reconocimiento de marca.	Presentar un portafolio con casos de éxito, testimonios y servicios claramente diferenciados.	Ofrecer un diagnóstico inicial y una propuesta personalizada que genere confianza en el cliente.	Mantener una comunicación permanente, entregar reportes periódicos y solicitar retroalimentación del cliente.	Implementar programas de fidelización, seguimiento postventa y beneficios por recomendación para fortalecer la permanencia del cliente.

Nota. Elaboración propia. Análisis de oportunidades para la agencia

Insights

Los negocios gastronómicos de la ciudad de Loja reconocen la importancia de fortalecer la presencia digital para atraer a clientes y aumentar sus ventas, sin embargo, enfrentan limitaciones de tiempo, conocimientos y recursos para implementar estrategias de marketing.

Quienes administran negocios gastronómicos buscan un aliado estratégico que comprende las necesidades de su empresa, desarrolle propuestas creativas y contribuya al posicionamiento de su marca mediante acciones orientadas a resultados.

Los clientes potenciales utilizan las redes sociales como uno de los principales medios para descubrir, evaluar y elegir establecimientos gastronómicos; por ello, las empresas del sector requieren asesoría especializada para gestionar estos canales de forma estrategia y convertir su presencia digital en una ventaja competitiva.

4.2. Fase definir

Consiste en analizar e interpretar la información obtenida durante la etapa de empatizar para identificar las necesidades de los usuarios y formular con claridad el problema a resolver. Según (T., 2009), esta etapa es fundamental porque orienta el proceso de innovación hacia el desarrollo de soluciones centradas en las personas.

4.2.1. Problemática del proyecto

El sector gastronómico a nivel mundial ha experimentado una profunda transformación impulsada por la aceleración de la digitalización. Las redes sociales y plataformas digitales se han consolidado como los principales canales de comunicación entre los negocios de alimentos y sus consumidores. Para (Kotler P. &., 2016), el marketing digital permite a las empresas construir relaciones más cercanas e interactivas con sus clientes a través de medios digitales, lo que resulta especialmente relevante en un sector donde la experiencia sensorial y visual juega un papel determinante en la decisión de compra. En este contexto, (Solomon, 2018) señala que el comportamiento del consumidor está fuertemente condicionado por la percepción, la influencia social y las recomendaciones en entornos digitales, lo que convierte a plataformas como Instagram y TikTok en herramientas estratégicas para la captación y fidelización de clientes gastronómicos. Sin embargo, el sector gastronómico enfrenta desafíos comunes en torno a la alta competencia, la dependencia de las redes sociales y las dificultades para atraer clientes de manera constante, situación que evidencia la necesidad de gestionar la presencia digital con criterio estratégico y no de forma improvisada.

En Ecuador, la digitalización de los mercados ha impuesto nuevas exigencias a los negocios del sector gastronómico. El marketing digital ha dejado de ser una herramienta táctica para convertirse en

un eje estratégico transversal, y las empresas que integran lo digital en sus modelos de negocio presentan mejores indicadores de crecimiento, competitividad y fidelización de clientes.

No obstante, las micro y pequeñas empresas continúan enfrentando barreras estructurales para adoptar estas herramientas. (Poveda, 2023), en su investigación sobre emprendimientos gastronómicos en Guayaquil en contexto postpandemia, evidencia que para el sector gastronómico las estrategias de las MiPymes no son claras en materia de marketing digital, y menos aún la forma de aplicarlas para lograr beneficios concretos.

Esta limitación se traduce en una reducida visibilidad en medios digitales, un alcance limitado de las publicaciones y una escasa capacidad para fidelizar clientes a través de comunidades digitales activas. A ello se suma que, aunque existe disposición por parte de los emprendedores para integrar herramientas digitales, persiste una resistencia motivada por limitaciones económicas y estructurales, lo que dificulta una adopción efectiva y sostenida del marketing digital en el sector.

En la ciudad de Loja, el sector gastronómico ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, particularmente en restaurantes, cafeterías y negocios de comida rápida, lo que ha intensificado la competencia local y la necesidad de diferenciación (Diaz, 2019). En este escenario, incluso los negocios pequeños de Loja han comenzado a explorar herramientas como WhatsApp Business, catálogos digitales, publicidad en Google Ads y contenidos en Instagram Reels, lo que refleja un incipiente proceso de digitalización en la ciudad.

Sin embargo, estos esfuerzos suelen ser aislados y carecen de una planificación estratégica coherente. El Diagnóstico de Emprendimiento GEIAL 2023, liderado por la Universidad Técnica Particular de Loja, posiciona a Loja como la ciudad con mejores condiciones y oportunidades para emprender en el país, lo que representa un contexto favorable para el desarrollo de servicios especializados orientados al fortalecimiento de la presencia digital de los negocios gastronómicos locales (Prendho., 2023).

No obstante, la mayoría de estos emprendimientos carece de una propuesta de valor claramente definida, desconoce las características de su segmento de mercado y no implementa estrategias orientadas a la creación de experiencias para sus clientes, limitaciones que reducen su capacidad de diferenciación, fidelización y posicionamiento frente a una competencia cada vez más activa en el

entorno digital. Tal como sostienen (Ries, 2001), el posicionamiento es fundamental para diferenciar una marca en la mente del consumidor dentro de un entorno altamente competitivo.

4.2.2. Definición del problema

Los resultados de la investigación evidenciaron que una parte importante de los negocios gastronómicos de la ciudad de Loja presenta limitaciones en la gestión de sus estrategias de marketing digital, reflejadas en una baja contratación de servicios especializados, dificultades para administrar sus redes sociales y escasa planificación de acciones de promoción. Esta situación se asocia principalmente a la falta de conocimientos especializados, la limitada disponibilidad de tiempo y la ausencia de estrategias orientadas al posicionamiento de sus negocios. Como consecuencia, se observa una presencia digital poco consistente, dificultades para diferenciarse de la competencia y menores oportunidades para atraer y fidelizar clientes. En este contexto, surge la necesidad de desarrollar una agencia de marketing digital especializada que brinde soluciones adaptadas a las necesidades del sector gastronómico de la ciudad de Loja.

4.3. Fase idear

La fase de idear tiene como propósito generar alternativas de solución creativas e innovadoras a partir del problema definido, promoviendo la exploración de diferentes propuestas que respondan a las necesidades identificadas en los usuarios. Según (T., 2009), esta etapa permite ampliar las posibilidades de solución mediante la generación de ideas centradas en las personas y orientadas a la innovación.

Se aplicó la técnica de *brainstorming* con el objetivo de generar ideas creativas y viables que respondan a la pregunta: "¿Cómo puede la propuesta generar mayor valor para los negocios gastronómicos de la ciudad de Loja ?, a continuación, se presentan 14 ideas organizadas según su área de impacto, las cuales fueron evaluadas para seleccionar la alternativa más pertinente y factible de desarrollar como propuesta final.

Tabla 17.

Ideas brainstorming

N°	Idea	Descripción / Valor agregado
1	**Paquetes de servicios diferenciados por tamaño de negocio**	Ofrecer planes básico, intermedio y premium adaptados al presupuesto de cada cliente (desde $100 hasta más de $600/mes), garantizando acceso a servicios de calidad independientemente de la capacidad económica del emprendedor.
2	**Fotografía y videografía gastronómica especializada**	Producción mensual de contenido visual profesional (fotos de platillos, reels, videos de preparación) diseñado específicamente para generar engagement en redes sociales.
3	**Gestión estratégica de redes sociales con calendario editorial**	Planificación y publicación de contenidos con frecuencia semanal, alineados a fechas festivas, temporadas y tendencias del sector gastronómico local.
4	**Campañas de publicidad digital segmentada (Google Ads e Instagram Ads)**	Diseño y ejecución de campañas pagadas orientadas geográficamente a la ciudad de Loja, con segmentación por intereses gastronómicos para maximizar el alcance local.
5	**Branding gastronómico y diseño de identidad visual**	Creación o rediseño de logotipos, paleta de colores, tipografías y material gráfico coherente que refuerce la identidad y posicionamiento del negocio.
6	**Gestión y optimización de perfil en Google My Business**	Optimización del perfil local para mejorar el posicionamiento en búsquedas geolocalizadas ('restaurante en Loja'), incluyendo gestión de reseñas y actualización de información.

7	**Programa de influencer marketing gastronómico local**	Alianzas con microinfluencers de Loja especializados en gastronomía para generar visitas, reseñas y contenido auténtico sobre los restaurantes clientes de la agencia.
8	**Creación de comunidades digitales por tipo de gastronomía**	Desarrollo de grupos y comunidades en redes sociales que conecten a los negocios clientes con su audiencia, fomentando la fidelización y el vínculo emocional con la marca.
9	**Panel de métricas y reportes mensuales personalizados**	Entrega de informes visuales con indicadores clave (alcance, engagement, conversiones, nuevos seguidores) para que el propietario evalúe el retorno de su inversión.
10	**Menú digital y catálogos gastronómicos interactivos**	Diseño de menús digitales para WhatsApp Business, sitios web y redes sociales, facilitando la consulta y mejorando la experiencia del cliente antes de visitar el local.
11	**Estrategia de email marketing para fidelización de clientes**	Diseño de campañas de correo electrónico con promociones, novedades y descuentos exclusivos dirigidos a clientes registrados, potenciando la recurrencia de visitas.
12	**Posicionamiento SEO local para restaurantes**	Optimización de contenidos web y fichas de Google para que los negocios aparezcan en los primeros resultados de búsqueda cuando los usuarios buscan opciones gastronómicas en Loja.
13	**Estrategia de storytelling de marca gastronómica**	Construcción de narrativas digitales sobre la historia, valores y propuesta única de cada negocio, generando conexión emocional con los consumidores locales.
14	**CRM básico para gestión de clientes y reservas digitales**	Implementación de herramientas simples de gestión de relaciones con clientes para que los negocios registren datos, historial y preferencias de sus consumidores frecuentes.

Nota. Elaboración propia. CRM básico para gestión de clientes y reservas digitales

Tabla 18.

Alternativas de solución generadas durante la fase de ideación

Alternativa	Descripción	Servicios principales
Agencia especializada en gestión integral de marketing digital	Agencia enfocada en diseñar e implementar estrategias digitales integrales para negocios gastronómicos, acompañando al cliente desde la planificación hasta la medición de resultados.	Gestión de redes sociales, campañas publicitarias, branding, SEO local, Google Business Profile, reportes de métricas y CRM.
Agencia especializada en producción de contenido gastronómico	Agencia dedicada a la creación de contenido visual y audiovisual para fortalecer la imagen de los negocios gastronómicos en medios digitales.	Fotografía gastronómica, videografía, reels, storytelling, diseño gráfico y menús digitales.
Agencia enfocada en posicionamiento y publicidad digital	Modelo orientado a incrementar la visibilidad y captación de clientes mediante estrategias de publicidad y posicionamiento en medios digitales.	Google Ads, Meta Ads, SEO local, Google Business Profile, email marketing e influencer marketing.
Agencia especializada en fidelización y experiencia del cliente	Propuesta enfocada en fortalecer la relación entre los negocios gastronómicos y sus clientes mediante herramientas digitales de fidelización.	CRM, email marketing, comunidades digitales, programas de referidos, reportes de desempeño y seguimiento al cliente.

Nota. Elaboración propia. Descripción de agencia especializada en fidelización y experiencia del cliente

4.3.1. Idea Seleccionada

Tras el análisis de las 14 ideas generadas en la fase de brainstorming, se selecciona como propuesta central la creación de una agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico de Loja, cuya oferta de valor se estructura en paquetes integrales que combinan gestión de redes sociales, publicidad digital segmentada y producción de contenido visual profesional.

Esta idea responde de forma directa al problema identificado: los negocios gastronómicos de la ciudad carecen de estrategias digitales efectivas y no cuentan con una agencia especializada en su sector que les brinde acompañamiento personalizado, creativo y con resultados medibles. La propuesta se alinea con el perfil del Buyer Persona definido, con el presupuesto disponible del mercado objetivo ($100–$600/mes) y con los beneficios más valorados por los encuestados: incrementar ventas, atraer nuevos clientes y mejorar su presencia digital.

Tabla 19.

Criterios de selección y justificación de la propuesta

Criterio de evaluación	Justificación
Impacto esperado	Altamente significativo. Responde directamente al principal problema identificado (falta de clientes, 31%) y al beneficio más esperado (incrementar ventas, 36%). La combinación de redes sociales, publicidad pagada y contenido visual genera resultados medibles a corto plazo.
Factibilidad	Alta. El modelo requiere recursos humanos especializados (community manager, diseñador gráfico, fotógrafo) y herramientas digitales accesibles (Meta Ads, Google Ads, Canva Pro, herramientas de analítica). La inversión inicial es moderada y escalable.
Beneficios para el usuario	Externalización profesional de la gestión digital sin incrementar costos fijos. Mayor presencia y alcance en plataformas donde ya están sus consumidores. Contenido visual de calidad que eleva la percepción de la marca. Reportes periódicos que permiten evaluar el retorno de la inversión.
Relación con el problema	Los negocios de Loja carecen de estrategias digitales efectivas. Ninguna agencia existente se especializa en el sector gastronómico local. Esta propuesta cubre exactamente ese vacío, ofreciendo conocimiento sectorial específico que las agencias generalistas no proveen.
Relación con Buyer Persona	Responde a todos los factores de decisión del Buyer Persona: resultados comprobables, atención personalizada, creatividad y precio accesible. Los paquetes diferenciados se alinean con el presupuesto disponible (entre $100 y $600 mensuales) del 97% de los encuestados.

Nota. Se presentan la justificación para los criterios de evaluación

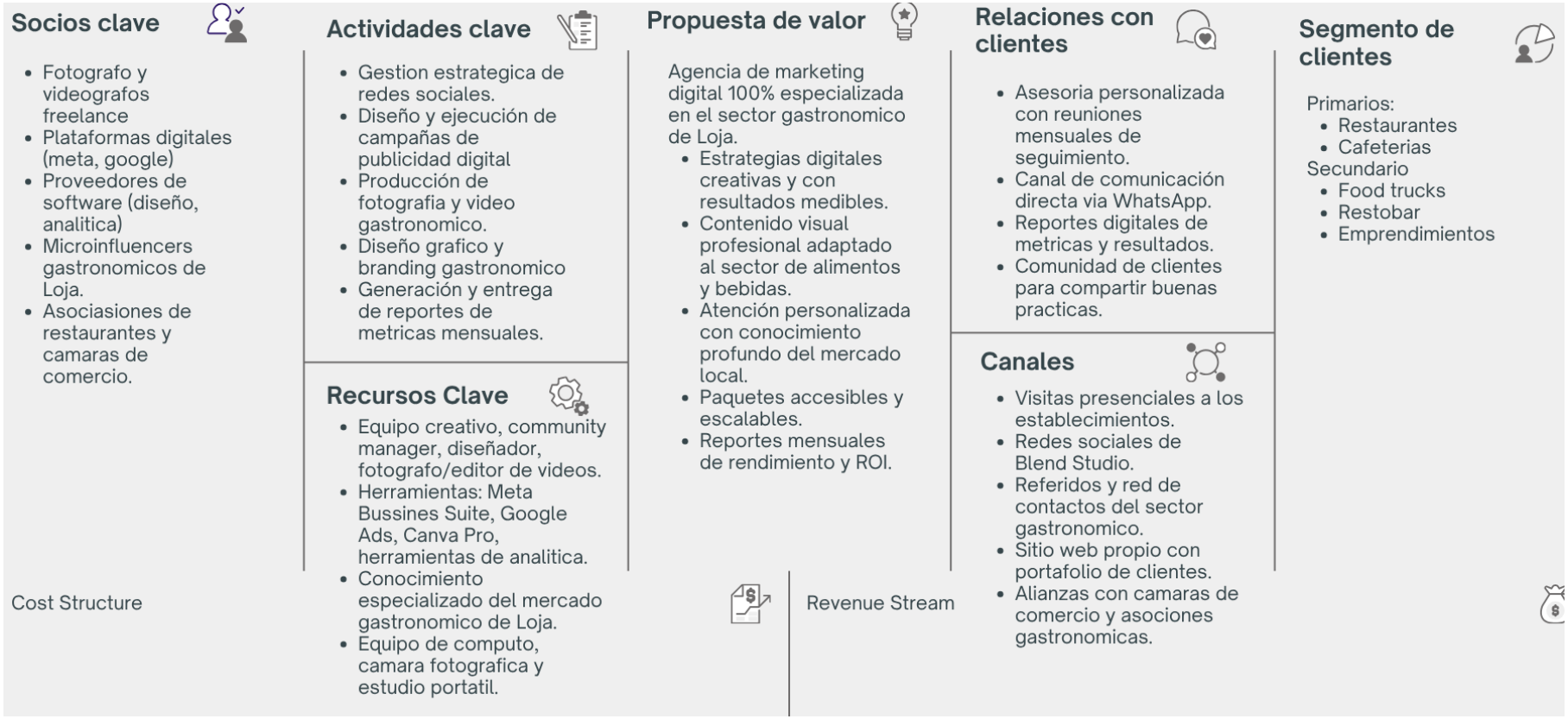
4.4. Fase prototipar: Diseño y estructuración de la agencia

En esta fase se estructuró el modelo de negocio de la agencia mediante la herramienta Business Model Canvas, la cual permitió definir de manera integral los principales componentes para su funcionamiento. A través de esta herramienta se establecieron la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los recursos, actividades, canales, socios clave, relaciones con los clientes, estructura de costos y fuentes de ingreso, facilitando la visualización de la viabilidad y organización estratégica de la agencia de marketing digital especializada en el sector gastronómico de la ciudad de Loja.

4.4.1. Business Model Canvas

Se selecciona el Business Model Canvas como herramienta de prototipado dado que la propuesta corresponde a la creación de una nueva empresa de servicios. Esta herramienta permite visualizar de forma integral y estructurada los nueve componentes fundamentales del modelo de negocio, facilitando la comprensión de su funcionamiento, viabilidad y propuesta de valor.

Figura 4.
Bussiness Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Modelo de la agencia

La agencia operará bajo un modelo de negocio Business to Business (B2B), ya que sus servicios estarán dirigidos exclusivamente a empresas del sector gastronómico, como restaurantes, cafeterías, bares, panaderías, pastelerías y demás emprendimientos de alimentos y bebidas.

A través de este modelo, la agencia establecerá relaciones comerciales de largo plazo con sus clientes, ofreciendo soluciones personalizadas que contribuyan a mejorar su posicionamiento digital, incrementar sus ventas y fortalecer su competitividad en el mercado local. Además, la prestación de servicios se realizará mediante planes mensuales y proyectos específicos, adaptándose a las necesidades y presupuesto de cada negocio.

4.4.3. Propuesta de valor

Ayudamos a negocios gastronómicos a incrementar sus ventas, atraer más clientes y fortalecer su posicionamiento.

La agencia ofrece:

- Estrategias personalizadas.
- Atención especializada.
- Resultados medibles mediante KPIs.
- Producción profesional de contenido gastronómico.
- Planes adaptados al presupuesto de cada negocio.
- Acompañamiento permanente.

4.4.4. Filosofía empresarial

4.4.4.1 Misión

Impulsar el crecimiento de restaurantes, cafeterías y demás negocios gastronómicos de la ciudad de Loja mediante estrategias de marketing digital especializadas, orientadas a incrementar su visibilidad, fortalecer su posicionamiento y generar resultados medibles en captación y fidelización de clientes, a través de un servicio personalizado e innovador.

4.4.4.2 Visión

Para el año 2031, ser la agencia de marketing digital referente del sector gastronómico en el sur del Ecuador, reconocida por contribuir al crecimiento y posicionamiento de al menos 100 negocios gastronómicos mediante estrategias innovadoras, medibles y adaptadas a las necesidades del mercado.

4.4.4.3 Valores

Orientación a resultados: diseñamos estrategias con indicadores de desempeño que permitan medir el crecimiento en alcance, interacción, captación y fidelización de clientes de cada negocio gastronómico.

Especialización: desarrollamos soluciones enfocadas exclusivamente en el sector gastronómico, comprendiendo las características, tendencias y necesidades específicas de este mercado.

Innovación: incorporamos herramientas digitales, inteligencia artificial y tendencias del marketing para ofrecer soluciones creativas y competitivas.

Compromiso: cumplimos los objetivos acordados con cada cliente mediante una planificación organizada, comunicación constante y seguimiento continuo.

Creatividad: generamos contenido visual y campañas diferenciadoras que fortalecen la identidad y el posicionamiento de los negocios gastronómicos.

Transparencia: presentamos información clara sobre las estrategias implementadas y sus resultados mediante reportes periódicos e indicadores verificables.

Enfoque al cliente: diseñamos estrategias personalizadas considerando los objetivos, recursos y características de cada negocio gastronómico para generar valor sostenible para el impacto social

4.4.4.4 Objetivos estratégicos

Consolidar el posicionamiento de la agencia como referente en marketing digital para el sector gastronómico en la ciudad de Loja, logrando atender al menos 30 negocios gastronómicos y alcanzar un reconocimiento de marca del 70 % entre los clientes atendidos durante los primeros tres años de operación.

Incrementar la cartera de clientes mediante la captación de al menos 10 nuevos negocios gastronómicos por semestre y alcanzar una tasa de retención de clientes igual o superior al 80 % duran te los primeros tres años, ofreciendo servicios personalizados orientados a mejorar la captación de clientes y el crecimiento de las ventas de los establecimientos atendidos.

Garantizar la calidad del servicio mediante la capacitación del 100 % del personal en tendencias y herramientas de marketing digital al menos dos veces por año, mantener un nivel de satisfacción del cliente igual o superior al 90 % y entregar el 100 % de los proyectos dentro de los plazos establecidos durante los primeros tres años de funcionamiento.

4.4.5. Identidad de marca de la agencia

La identidad de marca representa el conjunto de elementos visuales y conceptuales que permiten diferenciar a la agencia dentro del mercado y transmitir una imagen profesional, innovadora y especializada.

4.4.5.1. Nombre comercial

- Blend Studio

4.4.5.2. Eslogan

- Transformamos sabores en historias de marca

4.4.5.3. Personalidad de marca

La agencia proyecta una personalidad:

- Profesional.
- Creativa.
- Innovadora.
- Cercana.
- Estratégica.
- Dinámica.
- Orientada a resultados.

4.4.5.4. Público objetivo

La agencia dirige sus servicios a:

- Restaurantes.
- Cafeterías.

4.4.5.5. Tono de comunicación

La comunicación de la agencia será:

- Profesional.
- Cercana.
- Inspiradora.
- Persuasiva.
- Clara.
- Amigable.

4.4.6. Identidad visual

4.4.6.1. Logotipo



4.4.6.2. Paleta de colores



4.4.6.3. Papelería Corporativa



4.4.7. Aplicaciones digitales que sostienen el servicio

Esta sección muestra cómo la identidad de Blend Studio se adapta a distintos formatos y soportes, manteniendo una imagen visual coherente, reconocible y alineada con la esencia de la marca.

Tabla 20.

Aplicaciones digitales que sostienen el servicio

Proceso	Aplicaciones descritas en la tesis	Uso previsto
Planificación y coordinación	Google Workspace, Google Drive, Trello	Documentos, almacenamiento, cronogramas, asignación y seguimiento.
Creación y edición	Adobe Creative Cloud, Canva Pro, Canva AI, CapCut Pro, Adobe Firefly	Diseño, fotografía, video, adaptación y asistencia creativa.
Publicación y pauta	Meta Business Suite, Meta Ads Manager, Google Ads	Programación, administración de campañas y optimización.
Medición	Google Analytics 4, Metricool AI	Analítica, rendimiento digital y apoyo al reporte.
CRM y atención	HubSpot CRM, WhatsApp Business	Registro de leads, seguimiento comercial, contacto y automatización.
Apoyo con IA	ChatGPT, Gemini	Ideas, planificación, redacción preliminar y apoyo analítico con revisión humana.

Nota. Elaboración propia. Se presentan las aplicaciones descritas y se detalla su uso previsto.

Instagram Feed



Instagram Stories



Firma de Correo



Presentación Digital



WhatsApp Web



Portada Facebok y Linkedin





Uso Web



Merchandasing de la agencia



4.4.8. Portafolio: Servicios de la agencia

Con base en el análisis de resultados obtenidos en la investigación de mercado, se determinó que el portafolio de servicios de la agencia debe orientarse hacia aquellas áreas que presentan una mayor demanda dentro del sector gastronómico que responden directamente a las necesidades identificadas entre los propietarios de establecimientos gastronómicos de la ciudad de Loja.

Los resultados evidencian que los empresarios gastronómicos buscan principalmente incrementar sus ventas, captar nuevos clientes, fortalecer su presencia digital y obtener resultados medibles a través de estrategias de marketing especializadas en la creación de emprendimientos.

Así mismo, se identificó un interés significativo por servicios relacionados como publicidad digital, gestión de redes sociales, diseño gráfico y la producción de contenido audiovisual.

La agencia contará con seis líneas estratégicas de servicios:

4.4.8.1. Gestión de Marketing digital y redes sociales

Este servicio constituye uno de los pilares fundamentales de la agencia, debido a que permite mejorar la presencia digital de los negocios gastronómicos, aumentar la interacción con los consumidores y fortalecer el posicionamiento de marca en entornos digitales.

Los servicios incluidos son:

- Gestión integral de redes sociales.
- Community Management.
- Elaboración de planes mensuales de contenido.
- Diseño e implementación de estrategias digitales.
- Administración de la interacción con usuarios y comunidades digitales.
- Monitoreo y elaboración de reportes de desempeño.

Tabla 21.
Ficha de servicio

Elemento	Especificación
Entregables	Plan mensual de contenidos, calendario editorial, publicaciones diseñadas, copies, programación de publicaciones, gestión de comunidad, monitoreo y reporte mensual de métricas.
Plazo de entrega	El calendario de contenido se entrega durante los primeros 5 días hábiles de cada mes. Los reportes se entregan durante los primeros 3 días del mes siguiente.
Revisiones	Hasta 2 rondas de cambios por pieza gráfica antes de su publicación y una revisión del calendario mensual.
Exclusiones	No incluye inversión en publicidad digital, producción audiovisual profesional, desarrollo de página web ni diseño de identidad corporativa.
Derechos de uso	El cliente obtiene el derecho de uso del contenido aprobado. Los archivos editables permanecerán bajo custodia de Blend Studio, salvo que el contrato contemple su cesión.

Nota. Especificación de los elementos de la ficha de servicio

Acuerdo de nivel de servicio

- **Tiempo de respuesta a consultas:** máximo 24 horas laborables
- **Inicio del servicio:** hasta 5 días hábiles después de la firma del contrato.
- **Frecuencia de seguimiento:** 1 reunión mensual.
- **Disponibilidad del soporte:** lunes a viernes de 08:00 a 17:00.

4.4.8.2. Publicidad digital

La publicidad digital representa el servicio con mayor potencial de demanda, debido a su capacidad para generar resultados tangibles en términos de captación de clientes, incremento de ventas y posicionamiento comercial.

Este servicio contempla:

- Diseño y gestión de campañas en Meta Ads (Facebook e Instagram).

- Segmentación estratégica de audiencias.
- Implementación de campañas de remarketing.
- Optimización de anuncios y presupuestos publicitarios.
- Generación de clientes potenciales (leads).
- Seguimiento y evaluación de indicadores de rendimiento.

Tabla 22.
Ficha de servicio

Elemento	Especificación
Entregables	Estrategia publicitaria, configuración de campañas en Meta Ads y/o Google Ads, segmentación de audiencias, optimización continua, reporte de resultados y recomendaciones.
Plazo de entrega	La campaña se configura en un plazo máximo de 3 días hábiles luego de aprobar la estrategia y recibir el presupuesto publicitario.
Revisiones	Hasta 2 ajustes estratégicos mensuales sin costo adicional.
Exclusiones	El presupuesto destinado a pauta publicitaria es asumido por el cliente. No incluye diseño de identidad visual ni producción audiovisual profesional.
Derechos de uso	Las campañas se administrarán desde la cuenta publicitaria del cliente siempre que sea posible. La estrategia desarrollada pertenece a Blend Studio mientras dure la prestación del servicio.

Acuerdo de nivel de servicio

- **Monitoreo de campañas:** 3 veces por semana.
- **Optimización**: semanal.
- **Reportes:** mensuales.
- **Tiempo de respuesta:** máximo 24 horas laborales.

4.4.8.3. Producción audiovisual gastronómica

Considerando la importancia del contenido visual dentro de la industria gastronómica, la agencia ofrecerá servicios orientados a potenciar la imagen de los establecimientos mediante recursos audiovisuales profesionales.

Los servicios comprenden:

- Fotografía gastronómica profesional.
- Producción de videos promocionales.
- Creación de reels para redes sociales.
- Edición audiovisual.
- Desarrollo de contenido visual para campañas publicitarias.
- Producción de material audiovisual para posicionamiento de marca.

Tabla 23.

Ficha de servicio

Elemento	Especificación
Entregables	Fotografías editadas, videos promocionales, reels, contenido audiovisual para campañas y archivos finales en formato digital.
Plazo de entrega	Entre 5 y 7 días hábiles después de realizada la sesión de producción.
Revisiones	Una ronda de ajustes menores en la edición final.
Exclusiones	No incluye contratación de modelos, alquiler de locaciones, maquillaje, estilismo gastronómico ni permisos especiales.
Derechos de uso	El cliente podrá utilizar el material con fines comerciales. Blend Studio podrá incorporarlo a su portafolio salvo acuerdo de confidencialidad.

Acuerdo de nivel de servicios

- **Programación de sesiones:** dentro de los **7 días hábiles** posteriores a la contratación.
- Entrega digital mediante enlace de descarga.
- **Conservación del material: 90 días** posteriores a la entrega

4.4.8.4. Diseño gráfico publicitario

Este servicio tiene como finalidad fortalecer la identidad visual de los negocios y mejorar la percepción de marca por parte de los consumidores.

Incluye:

- Diseño de piezas gráficas para redes sociales.
- Elaboración de material promocional digital.
- Diseño de menús digitales.
- Creación de material publicitario para campañas comerciales.
- Adaptación gráfica para distintos formatos digitales.

Tabla 24.

Diseño grafico publicitario

Elemento	Especificación
Entregables	Diseños para redes sociales, menús digitales, banners, promociones, material publicitario y piezas adaptadas a distintos formatos digitales.
Plazo de entrega	Entre 2 y 5 días hábiles, dependiendo del número de piezas contratadas.
Revisiones	Hasta 2 rondas de modificaciones por pieza.
Exclusiones	No incluye impresión, fotografía profesional ni redacción especializada de contenido.
Derechos de uso	El cliente podrá utilizar las piezas gráficas para fines comerciales. Los archivos editables solo serán entregados si el contrato lo contempla.

Nota. Especificación de los elementos del diseño gráfico publicitario

Acuerdo de nivel de servicio

- Tiempo de respuesta: 24 horas laborables.
- Entrega en formatos JPG, PNG y PDF.
- Archivos editables sujetos al tipo de contratación.

4.4.8.5. Branding gastronómico

El servicio de branding está dirigido principalmente a emprendimientos gastronómicos en etapas iniciales o negocios que requieran renovar su imagen corporativa para mejorar su posicionamiento competitivo.

Las actividades contempladas son:

- Desarrollo de identidad visual.
- Diseño de logotipos.
- Elaboración de manual de marca.
- Definición de propuesta de valor.
- Construcción del concepto de marca gastronómica.
- Estrategias de diferenciación y posicionamiento.

Tabla 25.
Branding gastronómico

Elemento	Especificación
Entregables	Logotipo, manual de marca, paleta cromática, tipografías, identidad visual, propuesta de valor y lineamientos de comunicación.
Plazo de entrega	Entre 15 y 20 días hábiles.
Revisiones	Presentación de hasta 3 propuestas iniciales y 2 rondas de ajustes sobre la propuesta seleccionada.
Exclusiones	No incluye registro legal de marca, impresión de material corporativo ni desarrollo de página web.
Derechos de uso	Una vez cancelado el servicio, el cliente adquiere los derechos de uso comercial de la identidad visual desarrollada. Blend Studio conservará únicamente el derecho de exhibir el proyecto en su portafolio profesional, salvo acuerdo de confidencialidad.

Nota. Especificación de los elementos del Branding gastronómico

Acuerdo de nivel de servicio

- Reunión inicial de descubrimiento.
- Una reunión de presentación de propuestas.
- Una reunión de entrega y capacitación sobre el uso de la marca.

4.4.8.6. Consultoría estratégica en marketing gastronómico

Este servicio busca proporcionar asesoramiento especializado a los empresarios gastronómicos para la toma de decisiones comerciales y el diseño de estrategias orientadas al crecimiento sostenible de sus negocios.

Comprende:

- Auditorías de marketing.
- Diagnóstico de presencia digital.
- Análisis de competencia.
- Diseño de estrategias comerciales.
- Elaboración de planes de marketing.
- Asesoría personalizada en posicionamiento y comunicación digital.

Tabla 26.
Ficha de servicio

Elemento	Especificación
Entregables	Informe de auditoría, diagnóstico digital, análisis de competencia, plan estratégico de marketing, recomendaciones y cronograma de implementación.
Plazo de entrega	El informe estratégico se entregará en un plazo máximo de 5 días hábiles posteriores a la consultoría.
Revisiones	Una reunión de retroalimentación y ajuste del plan estratégico.
Exclusiones	No incluye la ejecución de campañas, gestión de redes sociales, producción audiovisual ni diseño gráfico.
Derechos de uso	El plan estratégico será de uso exclusivo del cliente y no podrá ser reproducido o comercializado sin autorización de Blend Studio.

Acuerdo de nivel de servicio

- Duración de la consultoría: 90 a 120 minutos.
- Seguimiento: una reunión durante los 30 días posteriores a la entrega del informe.
- Tiempo de respuesta a consultas: máximo 24 horas hábiles.

4.4.8.7. Productos comerciales: Paquetes de servicios

Con el propósito de atender las diferentes necesidades, niveles de inversión y etapas de crecimiento de los negocios gastronómicos, se propone una estructura de servicios basada en tres paquetes estratégicos: básico, intermedio y avanzado. Esta segmentación permitirá ofrecer soluciones adaptadas a los establecimientos del sector gastronómico.

Paquete Sabor Inicial

Dirigido a: Emprendimientos gastronómicos, negocios con menos de tres años de funcionamiento y establecimientos con limitada presencia digital.

Incluye

Estrategia

- Diagnóstico y análisis de presencia digital.
- Calendario estratégico de contenido mensual.
- Asesoría mensual.

Redes Sociales

- Gestión de 2 redes sociales.
- 12 publicaciones mensuales.
- 8 historias interactivas.
- Community Management básico.

Posicionamiento Digital

- Configuración y optimización de Google Business.
- Configuración de WhatsApp Business.
- Catálogo digital.

Reportes

- Informe mensual de resultados

Paquete Menú de Crecimiento

Dirigido a: Restaurantes, cafeterías y negocios gastronómicos que desean consolidar su posicionamiento en el mercado.

Incluye todo lo del paquete anterior más:

Estrategia Comercial

- Ingeniería básica de menú.
- Estrategias para captar clientes.
- Análisis de la competencia digital.

Contenido Premium

- 16 publicaciones.
- 12 historias.
- Fotografía gastronómica profesional.
- 4 reels mensuales.
- Presentación profesional de platos.

Publicidad Digital

- Campañas en Meta Ads.
- Segmentación de audiencias.
- Optimización continua.

Reputación Online

- Gestión de reseñas en Google.
- Optimización continua de Google Business.

Reportes

- Dashboard mensual con indicadores.

Paquete Experiencia Gourmet 360°

Dirigido a: Negocios gastronómicos consolidados, cadenas de restaurantes, franquicias o empresas que buscan maximizar su presencia en el mercado.

Incluye todo lo del paquete anterior más:

Estrategia Integral

- Plan de marketing gastronómico personalizado.
- Ingeniería estratégica de menú.

- Auditoría digital trimestral.
- Consultoría permanente.

Marketing Sensorial

- Diseño de experiencias sensoriales.
- Estrategias de marketing experiencial.
- Ambientación visual y emocional para redes sociales.
- Recomendaciones para mejorar la experiencia del cliente.

Producción Premium

- Sesión fotográfica especializada.
- Producción de 8 reels mensuales.
- Producción audiovisual profesional.
- Diseño gráfico para campañas.

Publicidad Avanzada

- Administración profesional de Meta Ads.
- Remarketing.
- Optimización basada en datos.

Influencia y Posicionamiento

- Gestión de influencers gastronómicos.
- Gestión integral de reseñas.
- Estrategias de fidelización.
- Gestión de reputación online.

Inteligencia Comercial

- Monitoreo de KPIs.
- Informes ejecutivos.
- Reuniones estratégicas mensuales.



Nota. *Elaboración propia con base en los paquetes presentes en la tesis*

4.4.9. Servicios adicionales de la agencia

La agencia podrá ofrecer servicios complementarios que se contratarán de manera independiente o como extensión de cualquiera de los paquetes.

- Branding gastronómico.
- Diseño de logotipo.
- Manual de identidad corporativa.
- Producción de videos publicitarios.
- Cobertura fotográfica de eventos.
- Diseño de menús digitales.
- Consultorías especializadas.
- Capacitaciones en marketing gastronómico.
- Desarrollo de campañas promocionales estacionales.
- Implementación de HubSpot CRM
- Consultorías aplicadas en marketing digital

- Asesorías comerciales completas

4.4.10. Estructura Organizacional de la Agencia

La estructura organizacional, busca establecer una distribución clara de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad para implementar eficientemente la propuesta de una agencia de marketing digital especializada en restaurantes, cafeterías y demás negocios gastronómicos de Loja.

Su diseño facilita la planificación, coordinación y control de las actividades de marketing digital, garantizando una gestión adecuada de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. Además, optimiza la comunicación interna, agiliza la toma de decisiones y asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De este modo, la estructura organizacional distribuye equilibradamente la carga de trabajo entre las áreas que se desean aplicar, del mismo modo que todo aquello favorece la eficiencia operativa y sostiene la propuesta de valor de la agencia, basada en su especialización en el sector gastronómico.

Figura 5.

Organigrama Funcional de la Agencia Blend Studio



Nota: elaboración propia

En su etapa inicial, Blend Studio contará con una estructura organizacional compacta y funcional, diseñada de acuerdo con sus necesidades operativas y con el propósito de optimizar los recursos disponibles. La estructura estará integrada por la Junta de Socios, la Gerencia General, la

Asesoría Contable mediante servicios profesionales externos y cuatro cargos operativos: Ejecutivo de Ventas, Estratega de Marketing y Comunicación, responsable de Proyectos y Responsable de Diseño y Producción Audiovisual.

- Gerencia General
- Estratega de Marketing y Comunicación
- Responsable de Proyectos
- Responsable de Diseño y Producción Audiovisual
- Asesoría Contable

Esta estructura permitirá establecer una línea de autoridad y coordinación definida entre las diferentes áreas, facilitando el desarrollo ordenado de las actividades de la agencia. Así mismo, su configuración responde a la necesidad de mantener una estructura administrativa flexible durante la etapa inicial, con posibilidades de ampliación conforme aumente la cartera de clientes y las necesidades operativas de Blend Studio.

Tabla 27.

Funciones principales

Cargo	Funciones principales	Responsabilidades
Junta de Socios	Establecer lineamientos generales, aprobar decisiones estratégicas y supervisar resultados.	Orientar el crecimiento y aprobar decisiones relevantes de la empresa.
Gerencia General	Planificar y dirigir la agencia, administrar recursos y supervisar el desempeño organizacional.	Garantizar objetivos, administrar recursos y representar a la organización.
Ejecutivo de Ventas	Captar clientes, presentar servicios, elaborar propuestas y realizar seguimiento comercial.	Cumplir metas comerciales y mantener relaciones con clientes.
Estratega de Marketing y Comunicación	Diseñar estrategias digitales, contenidos, redes, campañas y análisis de métricas.	Asegurar la implementación de estrategias y posicionamiento digital.
Responsable de Proyectos	Planificar, coordinar y supervisar proyectos, tareas y cronogramas.	Garantizar tiempos de entrega y coordinación entre áreas.
Responsable de Diseño y Producción Audiovisual	Diseñar piezas gráficas, realizar fotografía y producir y editar contenido audiovisual.	Asegurar calidad técnica y creativa y cumplir entregas.
Asesoría Contable Externa	Registrar operaciones, elaborar información financiera y gestionar obligaciones tributarias.	Garantizar cumplimiento tributario e información financiera confiable.

4.4.11. Perfiles requeridos

El talento humano constituye uno de los recursos más importantes para el funcionamiento de Blend Studio, debido a que la calidad de los servicios depende directamente de las competencias técnicas y profesionales de cada integrante del equipo. Por ello, se establecen perfiles que combinan formación académica, experiencia y habilidades acordes con las funciones de cada cargo.

Tabla 28.

Presupuesto de lanzamiento

Cargo	Formación académica	Experiencia	Competencias requeridas
Gerente General	Administración de Empresas, Marketing, Negocios o carreras afines.	Mínimo 3 años en gestión empresarial, administración o dirección de proyectos.	Liderazgo, planificación, toma de decisiones, negociación y gestión.
Ejecutivo de Ventas	Marketing, Administración, Ventas, Comercial o carreras afines.	Mínimo 1 año en ventas, atención al cliente o gestión comercial.	Comunicación, negociación, persuasión, orientación al cliente y metas.
Estratega de Marketing y Comunicación	Marketing, Publicidad, Comunicación o carreras afines.	Mínimo 2 años en marketing digital y redes sociales.	Creatividad, métricas, Meta Ads, Google Ads, SEO y planificación de contenido.
Responsable de Proyectos	Administración, Gestión de Proyectos, Ingeniería Comercial o carreras afines.	Mínimo 2 años en coordinación de proyectos o procesos.	Organización, liderazgo, planificación, seguimiento y trabajo en equipo.
Responsable de Diseño y Producción Audiovisual	Diseño Gráfico, Diseño Multimedia, Producción Audiovisual o carreras afines.	Mínimo 2 años en diseño, fotografía y producción audiovisual.	Creatividad, Adobe Creative Cloud, Canva Pro, edición, fotografía e innovación.
Asesor Contable Externo	Contabilidad y Auditoría o carreras afines.	Mínimo 3 años en asesoría contable y tributaria.	Organización, ética, análisis financiero y normativa tributaria.

4.4.12. Plan de lanzamiento de la agencia de la agencia de Blend Studio Marketing

Tabla 29.

Estrategia de captación de clientes

Estrategia	Acción	Objetivo	Indicador
Marketing de contenidos	Publicar contenido educativo sobre marketing para restaurantes y cafeterías.	Generar reconocimiento de marca.	Alcance e interacciones.
Prospección comercial	Contactar directamente a restaurantes, cafeterías mediante WhatsApp Business.	Conseguir reuniones comerciales.	Número de reuniones realizadas.
Diagnóstico gratuito	Ofrecer una auditoría sin costo de las redes sociales del negocio.	Generar confianza y oportunidades de venta.	Diagnósticos realizados.
Publicidad digital	Campañas segmentadas en Meta Ads y Google Ads para propietarios de negocios gastronómicos en Loja.	Captar prospectos.	Leads generados.
Programa de referidos	Otorgar descuentos a clientes que recomienden nuevos negocios.	Incrementar clientes mediante recomendaciones.	Clientes referidos.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

Contenido Educativo

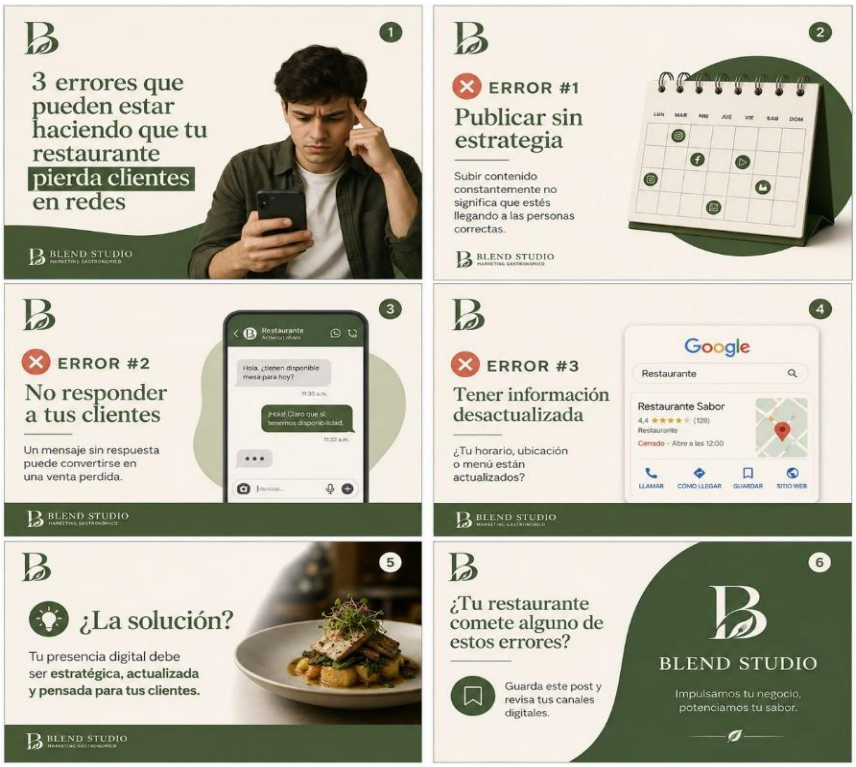


Tabla 30.

Embudo de ventas

Etapa	Objetivo	Acciones	Indicador
Atracción	Dar a conocer la agencia.	Publicaciones, reels, anuncios y participación en eventos gastronómicos.	Alcance.
Interés	Despertar el interés del cliente.	Casos de éxito, consejos y testimonios.	Interacciones y visitas al sitio web.
Consideración	Convertir interesados en prospectos.	Diagnóstico gratuito y reunión de asesoría.	Solicitudes de información.
Conversión	Cerrar la venta.	Presentación de propuesta personalizada y negociación.	Clientes contratados.
Fidelización	Mantener la relación comercial.	Reportes mensuales, reuniones de seguimiento y programa de referidos.	Tasa de retención.

Nota. Elaboración propia. Descripción del embudo de ventas a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

Tabla 31.

Estrategias de contenidos (primer mes)

Semana	Tipo de contenido	Tema	Objetivo	Formato	Canal
1	Presentación de marca	¿Qué es Blend Studio? Presentación de la agencia, especialización en gastronomía y propuesta de valor.	Dar a conocer la marca y generar reconocimiento.	Reel + carrusel	Instagram, Facebook
	Contenido de valor	3 errores que hacen que un restaurante pierda clientes en redes sociales.	Generar interés y conectar con problemas reales del público.	Carrusel	Instagram y Facebook
2	Educativo	5 consejos para mejorar la presencia digital de tu restaurante.	Educar al público objetivo y posicionar a Blend Studio como especialista.	Reel + carrusel	Instagram, Facebook y TikTok
	Educativo	¿Tu restaurante aparece correctamente en Google?	Mostrar la importancia de Google Business y Google Maps.	Reel	Instagram y TikTok
3	Caso práctico	Antes y después de las redes sociales de un restaurante ficticio.	Demostrar la capacidad estratégica y creativa de la agencia.	Carrusel	Instagram y Facebook
	Demostrativo	Auditoría rápida de una cuenta gastronómica: qué está bien y qué debería mejorar.	Generar confianza y demostrar expertise.	Reel	Instagram y TikTok

	Behind the scenes	Así creamos contenido para un restaurante". Mostrar planificación, diseño, fotografía y edición.	Humanizar la marca y mostrar el proceso de trabajo.	Reel / Stories	Instagram y TikTok
4	Conversión	¿Quieres saber qué está fallando en el marketing de tu restaurante?	Generar leads mediante un diagnóstico gratuito.	Reel + Stories	Instagram y Facebook
	Oferta	Presentación de los 3 planes de Blend Studio y qué incluye cada uno.	Facilitar la decisión de compra.	Carrusel	Instagram, Facebook y LinkedIn
	CTA	Invitación directa: "Agenda tu diagnóstico digital gratuito".	Captar clientes potenciales.	Anuncio	WhatsApp

Nota. Descripción de las estrategias para el primer mes de trabajo.

Tabla 32.

Alianzas estratégicas

Aliado	Objetivo de la alianza	Beneficio esperado
Cámaras de Comercio y asociaciones gastronómicas	Difusión de los servicios de la agencia.	Acceso a negocios del sector.
Escuelas de gastronomía	Desarrollo de talleres y eventos conjuntos.	Mayor visibilidad de la marca.
Fotógrafos y productores audiovisuales	Producción de contenido especializado.	Mejor calidad del servicio.
Microinfluencers gastronómicos de Loja	Promoción de la agencia y de los clientes.	Mayor alcance y credibilidad.
Empresas de software para restaurantes	Complementar servicios tecnológicos.	Valor agregado para los clientes.

Nota. Descripción de las estrategias en la creación de objetivos de alianza

Tabla 33.

Presupuesto de lanzamiento

Actividad	**Costo (USD)**
Diseño de identidad corporativa	300,00
Producción de fotografías y videos	350,00
Campañas en Meta Ads	300,00
Campañas en Google Ads	250,00
Material promocional	150,00
Evento de lanzamiento	400,00
Gestión de email marketing	100,00
Contingencias	150,00
TOTAL	**2,000**

Nota. Descripción de los presupuestos de lanzamiento

Cronograma de ejecución del lanzamiento

Tabla 34.

Cronograma de ejecución de lanzamiento

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Diseño de identidad corporativa	●			
Desarrollo del sitio web y landing page	●	●		
Producción de contenido audiovisual	●	●		
Lanzamiento en redes sociales		●	●	●
Prospección comercial		●	●	●
Diagnósticos gratuitos			●	●
Campañas Meta Ads y Google Ads		●	●	●
Evento de lanzamiento				●
Seguimiento y cierre de ventas			●	●

Nota. Cronograma de actividades, descripción por semanas.

Metas esperadas del primer trimestre

- Alcanzar 10.000 personas mediante campañas digitales.
- Generar 120 leads calificados.
- Agendar 40 reuniones comerciales.
- Realizar 30 diagnósticos gratuitos.
- Convertir 10 nuevos clientes durante el lanzamiento.
- Obtener una tasa de conversión mínima del 25 % entre reuniones y ventas.

- Mantener una retención superior al 80 % de los clientes al finalizar el tercer mes de actividades.

4.4.13. Diseño técnico de la agencia

Para definir la viabilidad técnica de la propuesta, se consideran de manera articulada aspectos relacionados con la localización, infraestructura, equipamiento tecnológico, herramientas digitales y capacidad operativa. La integración de estos componentes permitirá establecer las condiciones necesarias para brindar un servicio organizado, eficiente y acorde con las necesidades de los establecimientos gastronómicos del mercado objetivo.

4.4.13.1. Localización de la agencia

La agencia Blend Studio estará ubicada en la ciudad de Loja, Ecuador, debido a que su mercado objetivo está conformado por restaurantes, cafeterías y otros emprendimientos gastronómicos establecidos en esta ciudad. La ubicación dentro del mercado objetivo facilitará la comunicación con los clientes y permitirá realizar actividades de planificación, reuniones y producción de contenido directamente en los establecimientos cuando el servicio lo requiera. La localización propuesta guarda relación con el ámbito geográfico definido en la investigación, debido a que el estudio se encuentra orientado a los negocios gastronómicos de la ciudad de Loja y a sus necesidades de fortalecimiento de la presencia digital y posicionamiento de marca.

Macro - localización

La macro - localización de Blend Studio corresponde a la ciudad de Loja, Ecuador. Esta selección responde directamente al mercado objetivo definido para la agencia, puesto que la propuesta de servicios está orientada a atender establecimientos gastronómicos ubicados dentro de esta ciudad. La ubicación en Loja permitirá mantener proximidad con los clientes y facilitar la prestación de servicios relacionados con marketing digital, gestión de redes sociales, publicidad, diseño gráfico y producción de contenido. Además, permitirá desarrollar una relación directa con el entorno empresarial gastronómico local, favoreciendo la identificación de necesidades y oportunidades de servicio.

Figura 6.

Mapa de la ciudad de Loja



Fuente. Google maps

Micro - localización

La micro - localización de Blend Studio se establecerá en las calles Bolívar y Azuay, en el centro de la ciudad de Loja, un sector estratégico que facilita el acceso de los clientes y permite desarrollar de manera adecuada las actividades administrativas creativas y operativas de la agencia.

La ubicación cuenta con condiciones favorables para el funcionamiento de Blend Studio, considerando aspectos como accesibilidad, disponibilidad de servicios básicos, conectividad de internet, seguridad y facilidad para la atención de clientes. Además, al encontrarse en una zona céntrica de la ciudad, permite mantener una ubicación accesible para los establecimientos gastronómicos con los que la agencia trabajara.

4.4.13.2. Infraestructura física

La agencia desarrollará sus actividades en una oficina que contará con espacios adecuados para el desempeño de las funciones administrativas, estratégicas y operativas. La distribución de las áreas busca favorecer el trabajo en equipo, la comunicación interna y la atención profesional de los clientes.

El establecimiento deberá disponer de áreas apropiadas para la planificación de proyectos, reuniones con clientes, diseño gráfico, gestión de redes sociales y producción de contenido. Asimismo, deberá contar con las condiciones necesarias para instalar y utilizar los equipos tecnológicos requeridos para las actividades de la agencia.

4.4.13.3. Equipos tecnológicos

Tabla 35.

Equipos tecnológicos

Equipo	Cantidad	Descripción y finalidad
Computadoras de alto rendimiento	3	Destinadas al director general y a los departamentos de marketing y comunicación, gestión de proyectos y diseño multimedia producción audiovisual para la ejecución de actividades operativas y administrativas.
Laptop	1	Utilizada por el director general para reuniones con clientes, presentaciones comerciales y trabajo remoto.
Cámara fotográfica profesional	1	Captura de fotografías gastronómicas y material visual para campañas publicitarias y redes sociales.
Lentes fotográficos	2	Permiten realizar fotografías de productos, ambientes y contenido promocional con diferentes enfoques.
Trípode profesional	1	Brinda estabilidad durante sesiones fotográficas y producción audiovisual.
Estabilizador (Gimbal)	1	Facilita la grabación de videos promocionales con movimientos suaves y profesionales.
Kit de iluminación LED	2	Mejora la calidad de fotografías y videos realizados en restaurantes y cafeterías.
Micrófono inalámbrico	1	Grabación de entrevistas, contenido para redes sociales y material audiovisual.
Disco duro externo	2	Almacenamiento y respaldo de fotografías, videos y proyectos digitales.
Impresora multifunción	1	Impresión de documentos administrativos, contratos y material de apoyo.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómico

4.4.13.4. Software y herramientas digitales

Tabla 36.

Software y *Herramientas digitales empleadas*

Software o herramienta	Aplicación
Adobe Creative Cloud	Diseño gráfico, edición fotográfica y producción audiovisual profesional.
Canva Pro	Diseño de contenido para redes sociales, presentaciones y material publicitario.
Meta Business Suite	Administración y programación de publicaciones en Facebook e Instagram.
Google Workspace	Gestión documental, almacenamiento en la nube, correo corporativo y reuniones virtuales.
Trello	Organización, asignación y seguimiento de proyectos y actividades internas.
Google Analytics 4	Análisis del comportamiento de los usuarios y medición del rendimiento del sitio web y campañas digitales.
Google Ads	Creación, administración y optimización de campañas publicitarias en el buscador de Google y la Red de Display.
Meta Ads Manager	Gestión y optimización de campañas publicitarias en Facebook e Instagram.
CapCut Pro	Edición de videos para redes sociales y contenido promocional.
HubSpot CRM	Gestión de clientes potenciales (leads), seguimiento comercial, administración de contactos, automatización del proceso de ventas y fortalecimiento de la relación con los clientes.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

4.4.13.5. *Herramientas de inteligencia artificial*

Tabla 37.

Herramientas de inteligencia artificial

Herramienta	Aplicación
ChatGPT	Generación de textos publicitarios, planificación de contenido, apoyo en estrategias de marketing y atención al cliente.
Gemini	Investigación de tendencias, apoyo en análisis de información y generación de ideas estratégicas.
Canva AI	Creación asistida de piezas gráficas y recursos visuales.
Adobe Firefly	Generación y edición de imágenes mediante inteligencia artificial.
Metricool AI	Optimización de publicaciones y análisis del rendimiento en redes sociales.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

4.4.13.6. Permisos y requisitos digitales

Tabla 38.

Permisos y requerimientos digitales

Permiso o requisito	Finalidad
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	Formalizar las actividades económicas de la empresa ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).
Permiso o patente municipal	Autorizar el funcionamiento del establecimiento dentro del cantón Loja.
Registro de la marca (opcional)	Proteger legalmente la identidad comercial de **Blend Studio**
Contratos de prestación de servicios	Formalizar la relación comercial con los clientes y definir las condiciones de los servicios contratados.
Licencias de software	Garantizar el uso legal de las plataformas y programas especializados empleados por la agencia.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

4.4.13.7. Servicios de apoyo

Tabla 39.

Servicios de apoyo

Servicio	Finalidad
Internet de alta velocidad	Garantizar la conectividad para reuniones virtuales, gestión de campañas y almacenamiento en la nube.
Servicio de hosting y dominio web	Hospedaje del sitio web institucional y administración del correo corporativo.
Servicio de almacenamiento en la nube	Respaldo y gestión segura de archivos digitales.
Asesoría contable externa	Cumplimiento de obligaciones contables y tributarias.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

4.4.13.8. Recursos materiales

Los recursos materiales comprenden el mobiliario, equipos complementarios e insumos necesarios para el funcionamiento diario de la agencia y el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.

Tabla 40.

Recursos materiales

Recurso	Cantidad	Finalidad
Escritorios de trabajo	4	Espacios destinados al personal administrativo y operativo.
Sillas ergonómicas	4	Brindar condiciones adecuadas para el desempeño laboral.
Mesa de reuniones	1	Desarrollo de reuniones internas y atención a clientes.
Sillas para reuniones	6	Espacio para reuniones de coordinación y presentaciones comerciales.
Archivador	1	Organización y resguardo de documentación administrativa.
Impresora multifunción	1	Impresión y digitalización de documentos.
Papelería y suministros de oficina	Según necesidad	Apoyo a las actividades administrativas y comerciales.
Disco duro externo	2	Respaldo de información y almacenamiento de proyectos.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

Tabla 41.

Equipos tecnológicos

Área	Descripción	Finalidad
Área administrativa y gerencial	Espacio destinado a la Gerencia General y actividades administrativas.	Dirección estratégica, administración y toma de decisiones.
Área comercial y de ventas	Espacio para atención y seguimiento de clientes y prospectos.	Captación, negociación y seguimiento comercial.
Área de Marketing y Comunicación	Espacio para planificación de estrategias, contenidos, redes y campañas.	Desarrollo de estrategias de marketing y comunicación.
Área de Proyectos	Espacio para planificación, coordinación y seguimiento de proyectos.	Control de cronogramas, tareas y entregables.
Área de Diseño y Producción Audiovisual	Espacio destinado al diseño, edición y preparación de contenidos.	Producción de piezas gráficas y contenido audiovisual.
Sala de reuniones	Espacio para reuniones con clientes y coordinación del equipo.	Atención comercial, presentación de propuestas y planificación.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

4.4.13.9. Seguridad tecnológica

Con el propósito de garantizar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información, la agencia implementará medidas de seguridad que permitan proteger los datos de la empresa y de sus clientes.

Entre las principales acciones se contemplan:

- Respaldo periódico de la información en servicios de almacenamiento en la nube.
- Uso de licencias oficiales para el software empleado por la agencia.

- Implementación de contraseñas seguras y autenticación en dos pasos para el acceso a las plataformas digitales.
- Actualización periódica de equipos y programas informáticos.
- Restricción de accesos a la información según las funciones de cada departamento.

4.4.13.10. Capacidades técnicas

La capacidad técnica de Blend Studio se determina relacionando la carga de trabajo generada por los paquetes comercializados con las horas efectivamente disponibles de los cargos que participan de forma directa en la ejecución de los servicios. Los cálculos se realizan sobre el escenario base de seis clientes activos por mes: dos clientes del paquete Sabor Inicial, dos del paquete Menú de Crecimiento y dos del paquete Experiencia Gourmet 360°.

La estimación comercial de ocho posibles clientes obtenida a partir del embudo de captación representa un potencial de conversión y no debe utilizarse automáticamente como carga operativa. La capacidad debe comprobarse sobre la cartera que efectivamente sustenta los ingresos del escenario financiero. Por esta razón, el análisis técnico se desarrolla con los seis clientes mensuales considerados en el presupuesto de ingresos

4.4.13.11. Escenario operativo de referencia

Tabla 42.
Escenario operativo base para el cálculo de capacidad

Paquete	Clientes por mes	Horas por cliente	Horas requeridas al mes
Sabor Inicial	2	13 h	26 h
Menú de Crecimiento	2	36 h	72 h
Experiencia Gourmet 360°	2	61 h	122 h
Total	6	—	220 h

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación del escenario operativo.

El escenario base requiere 220 horas mensuales de trabajo directo. Sin embargo, estas horas no pueden analizarse únicamente como un total agregado, porque las actividades corresponden a perfiles con funciones diferentes y no son completamente intercambiables. Por ello, la carga debe asignarse a los cargos realmente definidos en la estructura organizacional de Blend Studio.

4.4.13.12. Asignación de horas según los cargos operativos reales

La estructura organizacional contempla un Estratega de Marketing y Comunicación y un responsable de Diseño y Producción Audiovisual. En consecuencia, la gestión de pauta se integra al primer cargo, debido a que su perfil comprende el manejo de Meta Ads y Google Ads; de igual manera, las horas de diseño gráfico y producción audiovisual se acumulan en un mismo responsable, ya que ambas funciones pertenecen al mismo cargo. Esta agrupación evita sobreestimar la capacidad de la agencia mediante la utilización de perfiles que no existen de manera independiente en el organigrama.

Tabla 43.

Horas requeridas por paquete y cargo operativo

Paquete	Estratega de Marketing y Comunicación	Responsable de Diseño y Producción Audiovisual	Total
Sabor Inicial	6 h	7 h	13 h
Menú de Crecimiento	14 h (10 h + 4 h)	22 h (12 h + 10 h)	36 h
Experiencia Gourmet 360°	19 h (14 h + 5 h)	42 h (14 h + 28 h)	61 h

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos para el cálculo de horas por paquete.

4.4.13.13. Determinación de las horas efectivamente disponibles

La disponibilidad mensual se calcula a partir de la jornada propuesta en el propio modelo técnico: un colaborador por cargo, 22 días laborables al mes, 6 horas netas de trabajo por día y un factor de disponibilidad del 80 % para la ejecución directa de servicios. El 20 % restante se reserva para coordinación, reuniones, seguimiento, revisiones y otras actividades necesarias para la operación.

$$HD_k = P_k \times DL \times HN_k \times FD_k$$

$$HD_k = 1 \times 22 \times 6 \times 0{,}80 = 105{,}60 \text{ horas/mes}$$

Tabla 44.

Capacidad efectiva mensual por cargo operativo

Cargo	Personas	Días laborables	Horas netas/día	Factor disponible	Horas disponibles
Estratega de Marketing y Comunicación	1	22	6 h	80 %	105,60 h
Responsable de Diseño y Producción Audiovisual	1	22	6 h	80 %	105,60 h

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

En consecuencia, para este apartado no se utiliza una disponibilidad de 128 horas mensuales por persona, ya que ese valor resulta de aplicar el 80 % a una base de 160 horas mensuales y no corresponde con la jornada de 6 horas diarias definida posteriormente en el modelo técnico. Con los parámetros utilizados en la tesis, la disponibilidad coherente es de 105,60 horas mensuales por cada cargo de dedicación completa.

4.4.13.14. Carga operativa del escenario base

Las horas requeridas por cada cargo se obtienen multiplicando el número de clientes de cada paquete por las horas que dicho cargo necesita para atender a un cliente. La expresión utilizada es:

$$HR_k = \Sigma\ (C_j \times H_{kj})$$

Tabla 45.

Carga mensual proyectada según la cartera de seis clientes

Cargo	Sabor Inicial (2)	Menú de Crecimiento (2)	Gourmet 360° (2)	Total requerido
Estratega de Marketing y Comunicación	2 × 6 = 12 h	2 × 14 = 28 h	2 × 19 = 38 h	78 h
Responsable de Diseño y Producción Audiovisual	2 × 7 = 14 h	2 × 22 = 44 h	2 × 42 = 84 h	142 h
Total	26 h	72 h	122 h	220 h

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

La utilización de la capacidad se determina mediante la relación entre horas requeridas y horas disponibles:

$$U_k = (HR_k / HD_k) \times 100$$

Tabla 46.

Utilización de la capacidad operativa

Cargo	Horas requeridas	Horas disponibles	Utilización	Saldo de capacidad	Condición
Estratega de Marketing y Comunicación	78,00 h	105,60 h	73,86 %	+27,60 h	Capacidad suficiente
Responsable de Diseño y Producción Audiovisual	142,00 h	105,60 h	134,47 %	−36,40 h	Sobrecarga / cuello de botella

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

El Estratega de Marketing y Comunicación utiliza el 73,86 % de su capacidad efectiva y conserva 27,60 horas disponibles. En cambio, el responsable de Diseño y Producción Audiovisual requiere 142

horas mensuales frente a 105,60 horas disponibles, lo que representa una utilización del 134,47 % y un déficit específico de 36,40 horas mensuales.

Aunque la suma de las horas disponibles de ambos cargos es de 211,20 horas y la carga total asciende a 220 horas, no sería correcto interpretar el problema únicamente como un faltante global de 8,80 horas. Las horas de marketing no sustituyen de manera directa las actividades especializadas de diseño, fotografía, grabación y edición. Por tanto, el cuello de botella debe identificarse en el perfil concreto que supera su disponibilidad: Diseño y Producción Audiovisual.

Tabla 47.

Simbología empleada en el cálculo de capacidad

Símbolo	Significado	Valor o criterio aplicado
$\mathbf{HR_k}$	Horas requeridas por el cargo k.	Resultado de la carga mensual por paquetes.
$\mathbf{C_j}$	Número de clientes del paquete j.	2 clientes por cada paquete en el escenario base.
$\mathbf{H_{kj}}$	Horas requeridas por el cargo k para atender un cliente del paquete j.	Según las horas definidas para cada paquete.
$\mathbf{HD_k}$	Horas efectivamente disponibles del cargo k.	105,60 horas mensuales.
$\mathbf{U_k}$	Porcentaje de utilización de la capacidad.	HR_k / HD_k × 100.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de empresas para fines gastronómicos.

4.4.13.15. Capacidad máxima interna por tipo de paquete

La capacidad máxima interna por paquete debe determinarse considerando simultáneamente los dos cargos productivos. Para cada paquete, la capacidad está limitada por el cargo que alcanza primero su disponibilidad mensual. Esta estimación representa un escenario teórico en el que la agencia atiende únicamente un tipo de paquete durante el mes.

Tabla 48.
Capacidad máxima interna por tipo de paquete

Paquete	Capacidad del Estratega	Capacidad de Diseño y Producción	Capacidad máxima interna
Sabor Inicial	105,60 / 6 = 17,60	105,60 / 7 = 15,09	15 clientes
Menú de Crecimiento	105,60 / 14 = 7,54	105,60 / 22 = 4,80	4 clientes
Experiencia Gourmet 360°	105,60 / 19 = 5,56	105,60 / 42 = 2,51	2 clientes

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de creación de prototipo y cálculo de capacidad máxima por tipo de paquete.

Estos resultados no deben interpretarse como una capacidad única de clientes para toda la agencia, porque la capacidad real cambia según la combinación de paquetes contratados. Un cliente del paquete Gourmet 360° consume una cantidad de horas significativamente mayor que un cliente del paquete Sabor Inicial. Por ello, la comprobación operativa debe realizarse siempre sobre la mezcla efectiva de servicios prevista para cada mes.

4.4.13.16. Verificación técnica del escenario financiero

Tabla 49.
Resultado técnico del escenario base

Cargo	Requerimiento mensual	Disponibilidad	Diferencia	Decisión operativa
Estratega de Marketing y Comunicación	78,00 h	105,60 h	+27,60 h	Atención con capacidad interna.
Responsable de Diseño y Producción Audiovisual	142,00 h	105,60 h	−36,40 h	Requiere apoyo externo o ampliación de capacidad.

Nota: Elaboración propia. Demostración del escenario base para creación de marketing gastronómico.

Bajo el escenario financiero de seis clientes mensuales, la operación no puede ejecutarse completamente con la capacidad interna del responsable de Diseño y Producción Audiovisual. Para

atender la cartera proyectada sin modificar el número de clientes, Blend Studio deberá externalizar al menos 36,40 horas mensuales de actividades de diseño y/o producción audiovisual, redistribuir técnicamente esas tareas mediante personal adicional o ampliar la disponibilidad de ese cargo.

El modelo financiero ya contempla una partida mensual para proveedores externos, por lo que este mecanismo es compatible con la estructura económica planteada. Sin embargo, la tesis no establece una tarifa por hora para dichos proveedores; en consecuencia, con la información disponible no es posible demostrar que el monto presupuestado cubra exactamente las 36,40 horas requeridas. La suficiencia económica de este apoyo deberá verificarse al momento de contratar al proveedor o, de ser necesario, ajustarse en el presupuesto financiero.

Tabla 50.

Resumen de la capacidad técnica del escenario base

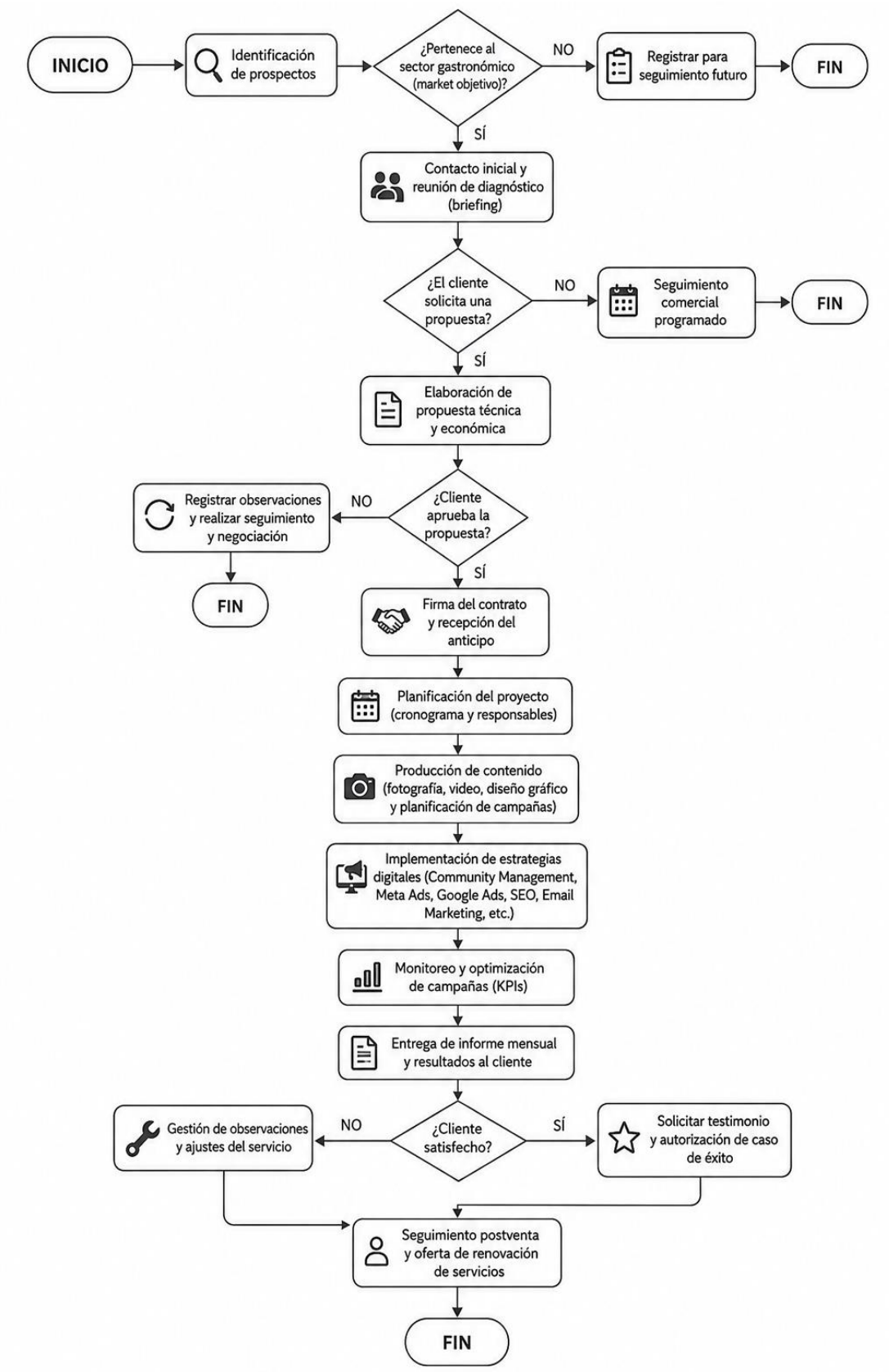
Indicador	Resultado
Clientes considerados en el escenario base	6 clientes/mes: 2 Sabor Inicial, 2 Menú de Crecimiento y 2 Experiencia Gourmet 360°.
Horas directas requeridas	220,00 h/mes.
Horas internas disponibles en los dos cargos productivos	211,20 h/mes.
Cargo con restricción operativa	Responsable de Diseño y Producción Audiovisual.
Déficit específico del cuello de botella	36,40 h/mes.
Condición para atender los seis clientes	Apoyo externo en diseño/producción audiovisual o ampliación de la capacidad interna.

Nota: Elaboración propia. Demostración del escenario base para creación de marketing gastronómico.

4.4.13.17. Proceso del servicio de la agencia

El proceso de implementación de Blend Studio comprende las actividades necesarias para prestar los servicios de marketing digital al sector gastronómico de Loja, siguiendo una secuencia organizada que garantiza la calidad, optimiza los tiempos y asegura el cumplimiento de los objetivos de cada cliente.

Figura 7.
Flujograma de servicio de la agencia



4.5. Fase validar

La fase de validación tiene como finalidad evaluar la propuesta del modelo de negocio, permitiendo identificar factibilidad y aplicabilidad del prototipo diseñado, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades de mejora, realizar ajustes estratégicos antes de su implementación definitiva.

Realizar la validación de la pertinencia, factibilidad y aplicabilidad del prototipo del modelo de negocio de la agencia de marketing gastronómico, a través de la valoración de un experto en marketing, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que contribuyan a optimizar la propuesta antes de su implementación.

4.5.1. Selección de validadores

La validación del prototipo se llevó a cabo mediante un conversatorio con un profesional especializado en marketing y gestión empresarial.

4.5.2. Perfil del validador

- Gerente Comercial de Nettplus

La selección de Juan Pablo Jiménez como validador responde a su experiencia y conocimientos en marketing, comunicación estratégica y gestión empresarial. Actualmente se desempeña como Gerente Comercial de la empresa Nettplus, dedicada a la prestación de servicios de internet, lo que le permite contar con una visión integral sobre estrategias comerciales, comportamiento del consumidor, desarrollo de campañas y generación de resultados medibles.

Su participación aportará criterios técnicos y estratégicos para evaluar la coherencia, consistencia y potencial de implementación del prototipo de la agencia, contribuyendo a fortalecer la propuesta planteada para el sector gastronómico.

4.5.3. Criterios de validación

La evaluación del prototipo se desarrolló considerando cinco criterios fundamentales:

4.5.3.1. Claridad

Determina el nivel de comprensión de la propuesta, la organización de la información y la facilidad con la que pueden identificarse los componentes del modelo de negocio.

4.5.3.2. Pertinencia

Evalúa el grado de correspondencia entre la propuesta desarrollada y las necesidades identificadas en el sector gastronómico de la ciudad de Loja.

4.5.3.3. Factibilidad

Analiza la posibilidad de ejecutar la propuesta considerando los recursos humanos, tecnológicos y operativos disponibles.

4.5.3.4. Viabilidad

Examina el potencial de sostenibilidad del modelo de negocio desde una perspectiva estratégica, comercial y operativa.

4.5.3.5. Aplicabilidad

Valora la capacidad del prototipo para ser implementado en el contexto real del mercado gastronómico local.

4.5.4. Herramienta de validación

Herramienta seleccionada

Entrevista no estructurada mediante juicio de experto.

4.5.5. Metodología de validación

Durante el proceso de socialización se presentó el prototipo de la futura agencia, estructurado en dos componentes principales:

1. Modelo de agencia

- Misión.
- Visión.
- Valores corporativos.
- Objetivos estratégicos.
- Propuesta de valor.
- Posicionamiento de la agencia.
- Portafolio de servicios.
- Paquetes comerciales.
- Estructura organizacional.

2. Diseño técnico

- Infraestructura.
- Equipos tecnológicos.
- Herramientas digitales de gestión.
- Talento humano.
- Capacidad operativa.
- Flujo de trabajo.

Posteriormente, se desarrolló un conversatorio orientado a recopilar observaciones, sugerencias y recomendaciones del experto acerca de la propuesta presentada.

4.5.6. Instrumento de validación

Para la evaluación del prototipo se utilizó una matriz basada en una escala de valoración de cinco niveles.

Tabla 51.

Escala de evaluación

Valor	Interpretación
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Aceptable
4	Bueno
5	Excelente

Nota: Elaboración propia.

Tabla 52.

Matriz de evaluación

Criterio	1	2	3	4	5
Claridad	□	□	□	X	□
Pertinencia	□	□	□	□	X
Factibilidad	□	□	□	X	□
Viabilidad	□	□	□	X	□
Aplicabilidad	□	□	□	□	X

Nota: Elaboración propia.

4.5.7. Justificación del resultado

La validación del prototipo evidenció una evaluación positiva por parte del experto. Los criterios de pertinencia **y** aplicabilidad obtuvieron una calificación de excelente 5, mientras que claridad**,** factibilidad y viabilidad fueron valorados como Buenos 4. Estos resultados indican que la propuesta es adecuada, funcional y presenta un alto potencial de implementación, aunque se sugieren mejoras en algunos aspectos operativos y administrativos para fortalecer su desarrollo.

4.5.8. Fortalezas identificadas

- La propuesta responde a las necesidades actuales del sector gastronómico mediante servicios especializados en marketing digital, branding gastronómico y producción audiovisual.
- El portafolio de servicios es amplio, pertinente y presenta potencial de diferenciación al enfocarse en negocios gastronómicos y emprendimientos emergentes.
- La estructura organizacional es adecuada para una agencia en etapa inicial y permite optimizar recursos humanos y financieros.
- Los paquetes comerciales presentan precios competitivos y ajustados a la realidad del mercado local.

4.5.9. Debilidades identificadas

- La propuesta de valor requiere mayor especificidad para comunicar claramente sus beneficios diferenciadores y generar mayor confianza y seguridad en los clientes potenciales.
- Se evidencia una limitada incorporación de herramientas avanzadas de inteligencia artificial, automatización y plataformas especializadas de gestión comercial e impactos en la sociedad.
- No se detallan suficientemente los mecanismos de medición de resultados vinculados al incremento de ventas y retorno de inversión.
- Es necesario profundizar el análisis de mercado, la investigación de la competencia y la elaboración de cronogramas estratégicos de actividades.

4.5.10. Sugerencias de mejora

- Fortalecer la propuesta de valor incorporando beneficios específicos dirigidos tanto a negocios consolidados como a emprendimientos de reciente creación dentro de la ciudad y provincia.

- Incorporar indicadores de desempeño relacionados con ventas, captación de clientes potenciales, conversión y fidelización.
- Implementar análisis periódicos del mercado y de la competencia para sustentar las estrategias propuestas.
- Diseñar cronogramas operativos y metodologías de seguimiento que permitan evaluar continuamente el impacto de las acciones ejecutadas.

Esta valoración refleja una evaluación global entre buena y excelente, evidenciando que el prototipo posee un alto potencial de implementación, aunque requiere ajustes estratégicos para incrementar su nivel de competitividad y especialización en todos los ámbitos que agilizan el crecimiento institucional.

4.5.11. Ajuste al prototipo

La validación realizada por el experto permitió identificar oportunidades de mejora orientadas a fortalecer el componente estratégico, tecnológico y comercial de la agencia.

4.5.12. Propuesta de valor

Ayudamos a negocios gastronómicos consolidados y a nuevos emprendimientos del sector gastronómico a incrementar sus ventas, fortalecer su posicionamiento y construir una presencia digital sólida desde sus primeras etapas, mediante estrategias de marketing digital personalizadas, análisis de mercado, producción de contenido de alto impacto e inteligencia artificial aplicada al marketing.

La agencia ofrece:

- Estrategias personalizadas según la etapa del negocio.
- Especialización en negocios gastronómicos.
- Desarrollo de identidad comercial desde el inicio del emprendimiento.
- Análisis de mercado y principales competidores.
- Implementación de inteligencia artificial para optimizar campañas.
- Resultados medibles mediante KPIs y métricas comerciales.
- Acompañamiento estratégico permanente.

Se recomienda incorporar herramientas de inteligencia artificial en todos los servicios ofrecidos por la agencia.

4.5.13. Marketing Digital

- Automatización de contenidos mediante herramientas de Inteligencia Artificial.
- Elaboración de reportes inteligentes con apoyo de IA.

4.5.14. Producción Audiovisual

- Creación de contenido audiovisual apoyado por Inteligencia Artificial.
- Optimización de imágenes y videos mediante IA generativa.

4.5.15. Diseño gráfico

- Diseño asistido mediante herramientas de Inteligencia Artificial.
- Adaptación automática de piezas gráficas para diferentes plataformas digitales.

4.5.16. Publicidad Digital

- Gestión de campañas mediante plataformas profesionales de automatización de marketing como HubSpot, orientadas a la generación y seguimiento de leads.

4.5.17. Branding Gastronómico

- Análisis de mercado.
- Análisis visual del negocio.
- Identificación de competidores directos e indirectos.
- Identificación de oportunidades de diferenciación.

4.5.18. Consultoría Estratégica

- Diagnóstico comercial.
- Proyección de ventas basada en estrategias digitales.
- Identificación de oportunidades de crecimiento.

4.5.19. Paquetes

Todos los paquetes deben incluir herramientas de inteligencia artificial y herramientas digitales como HubSpot (según disponibilidad de los clientes) para optimizar las estrategias de marketing y agregar un cronograma mensual de actividades con la planificación de publicaciones, campañas, producción de contenido, monitoreo de resultados y seguimiento.

4.5.20. Propuesta de diferenciación

La agencia se diferenciará por combinar la especialización en marketing gastronómico con análisis permanente del mercado, investigación de la competencia, implementación de inteligencia artificial, creación de contenido estratégico y acompañamiento personalizado para negocios consolidados y nuevos emprendimientos.

Capítulo 5: Análisis financiero

El análisis financiero de Blend Studio tiene como finalidad determinar los recursos económicos requeridos para la puesta en marcha de la agencia, estimar su capacidad de generación de ingresos, identificar la estructura de costos y gastos y evaluar la viabilidad económica del proyecto durante un horizonte de cinco años que proyecta la obtención de resultados positivos al emprendedor.

Para este propósito, se estructura un modelo financiero integrado en el que las principales variables se relacionan mediante fórmulas, de manera que cualquier modificación en los supuestos de operación produzca los ajustes correspondientes en los resultados proyectados.

La evaluación considera la inversión inicial, las fuentes de financiamiento, el presupuesto de ingresos, la clasificación de costos y gastos, la depreciación de los activos, la amortización de los gastos preoperativos, el servicio de la deuda y los flujos de efectivo. Finalmente, se determinan el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión, indicadores que permiten establecer la condición financiera del proyecto.

5.1. Criterios del modelo financiero

El análisis financiero de Blend Studio tiene como finalidad determinar los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha de la agencia, estimar su capacidad de generación de ingresos, identificar la estructura de costos y gastos y evaluar su viabilidad durante un horizonte de cinco años.

Para este propósito, se establece un modelo financiero integrado que relaciona la inversión inicial, las fuentes de financiamiento, los ingresos proyectados, los costos y gastos, la depreciación de los activos, la amortización de los gastos preoperativos y los flujos de efectivo.

Tabla de inversión inicial

La inversión inicial corresponde al conjunto de recursos económicos necesarios para iniciar las operaciones de Blend Studio. Para su determinación se consideran el capital de trabajo, los activos fijos, los gastos de constitución e instalación y la publicidad inicial.

Tabla 53.
Inversión inicial

Componente	Valor (USD)	% inversión	Fuente
Capital de trabajo	$8.971,70	42,93%	Capital Trabajo
Muebles y enseres	$780,00	3,73%	Muebles y Equipos
Equipos de computación	$4.250,00	20,34%	Muebles y Equipos
Equipo fotográfico y audiovisual	$2.290,00	10,96%	Muebles y Equipos
Iluminación y accesorios	$1.240,00	5,93%	Muebles y Equipos
Constitución e instalación	$1.368,00	6,55%	Gastos Preoperacionales
Plan de lanzamiento	$2.000,00	9,57%	Plan Lanzamiento
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	**$20.899,70**		

Nota. Elaboración propia. Basado en el balance de creación

La inversión inicial requerida para la implementación de Blend Studio asciende a USD 20.899,00. El capital de trabajo constituye el fondo destinado a respaldar las operaciones durante la etapa inicial, mientras que los activos fijos corresponden a los recursos físicos y tecnológicos necesarios para desarrollar los servicios de la agencia. Los gastos de constitución, instalación y publicidad inicial corresponden a los desembolsos requeridos antes y durante la puesta en marcha.

5.2. Gastos de constitución e instalación

Los gastos de constitución e instalación corresponden a los desembolsos necesarios para formalizar y poner en funcionamiento Blend Studio. Para el modelo financiero se establece un valor de USD 1.368,00, utilizado de manera uniforme tanto en la determinación de la inversión inicial como en el cálculo de la amortización.

Este valor comprende los gastos preoperativos considerados necesarios para la puesta en marcha de la agencia. Para efectos contables y financieros, se establece su amortización durante un periodo de cinco años, lo que representa un gasto anual de USD 273,60.

La amortización constituye un reconocimiento contable que disminuye el resultado del ejercicio, pero no representa una salida de efectivo durante el periodo en el que se registra. Por esta razón, en el flujo de caja deberá realizarse el ajuste correspondiente para obtener el efectivo generado por las operaciones.

5.3. Activos fijos, depreciación y valor en libros

Los activos fijos constituyen los bienes físicos que serán utilizados para desarrollar las actividades administrativas, creativas y audiovisuales de Blend Studio. Dentro de estos recursos se consideran muebles y enseres, equipos de computación, equipos fotográficos y audiovisuales, así como equipos de iluminación y accesorios.

Tabla 54.
Depreciación y valor en libros de los activos fijos

Activo	Valor (USD)	Tasa anual	Depreciación anual (USD)	Valor en libros año 5 (USD)
Muebles y enseres	780,00	10 %	78,00	390,00
Equipos de computación	4.250,00	20 %	850,00	0,00
Equipo fotográfico y audiovisual	2.290,00	10 %	229,00	1.145,00
Iluminación y accesorios	1.240,00	10 %	124,00	620,00
Total	**8.560,00**	—	**1.281,00**	**2.155,00**

Nota: Elaboración propia.

La inversión en activos fijos asciende a USD 8.560,00, mientras que la depreciación anual estimada alcanza USD 1.281,00, equivalente aproximadamente a USD 106,75 mensuales. Al finalizar el quinto año se estima un valor en libros de USD 2.155,00, correspondiente principalmente a los activos cuya depreciación no ha agotado totalmente su valor de adquisición. Este valor puede considerarse como recuperación de activos al finalizar el horizonte del proyecto.

5.4. Fuentes de financiamiento

Para cubrir la inversión inicial requerida, Blend Studio contempla una estructura de financiamiento conformada por recursos propios y financiamiento bancario. Esta distribución permite combinar el aporte de los propietarios con recursos provenientes de terceros.

Tabla 55.

Fuentes de financiamiento

Fondos propios	**$8.359,88**	**40,00%**	**40% de inversión**
Préstamo bancario	$12.539,82	60,00%	60% de inversión
TOTAL, FINANCIAMIENTO	$20.899,70	100,00%	0
$12.539,82	0,17	60	$311,65

Nota. Elaboración propia.

Los fondos propios representan el 40 % de la inversión inicial, mientras que el 60 % restante corresponde al financiamiento bancario. De esta manera, la estructura propuesta permite cubrir la totalidad de los recursos requeridos para iniciar las operaciones de la agencia.

5.5. Condiciones del préstamo

Para complementar los recursos propios se considera un préstamo bancario por USD 11.009,40, con una tasa anual de 16,77 % y un plazo de 60 meses.

Tabla 56.

Condiciones del préstamo

Concepto	Valor
Monto del préstamo	USD 11.009,40
Tasa anual	16,77 %
Tasa mensual	1,3975 %
Plazo	60 meses
Cuota mensual aproximada	USD 272,25
Servicio anual aproximado	USD 3.267,03

Nota. Elaboración propia.

El préstamo será administrado mediante una tabla de amortización que permitirá identificar el saldo inicial, los intereses, el abono a capital, la cuota y el saldo final correspondiente a cada periodo. Esta metodología permite diferenciar el financiamiento de los ingresos operativos de la agencia y facilita el seguimiento de las obligaciones financieras.

5.6. Presupuesto de Ingresos

Los ingresos de Blend Studio se determinan a partir de tres paquetes comerciales orientados a restaurantes, cafeterías y demás negocios gastronómicos de la ciudad de Loja. La estimación considera el precio mensual de cada paquete y el número de clientes previstos.

Tabla 57.
Presupuesto de ingresos del primer año

Paquete	Precio mensual (USD)	Clientes/mes	Ingreso mensual (USD)	Ingreso anual (USD)
Sabor Inicial	600,00	2	1.200,00	14.400,00
Menú de Crecimiento	1.000,00	2	2.000,00	24.000,00
Experiencia Gourmet 360°	1.600,00	2	3.200,00	38.400,00
Total	—	**6**	**6.400,00**	**76.800,00**

Nota. Elaboración propia.

Los ingresos estimados ascienden a USD 6.400,00 mensuales, equivalentes a USD 76.800,00 durante el primer año. Esta estructura permite relacionar directamente la generación de ingresos con el número de clientes y los paquetes contratados para el desarrollo del proyecto.

5.7. Proyección de ingresos a cinco años

Para proyectar el comportamiento de los ingresos durante el horizonte de evaluación se considera una tasa de crecimiento anual del **4 %**. De esta manera, cada periodo se obtiene a partir de los ingresos correspondientes al año anterior.

Tabla 58.
Proyección de ingresos a cinco años

Año	Ingresos proyectados (USD)
Año 1	76.800,00
Año 2	79.872,00
Año 3	83.066,88
Año 4	86.389,56
Año 5	89.845,14

Nota: Elaboración propia.

La proyección evidencia un crecimiento progresivo de los ingresos, pasando de USD 76.800,00 en el primer año a USD 89.845,14 en el quinto año. El incremento responde al supuesto de crecimiento anual del 4 % aplicado al modelo financiero.

5.8. Clasificación de costos y gastos

La estructura de costos y gastos de Blend Studio se divide en componentes fijos y variables. Los gastos fijos corresponden a aquellos desembolsos que permanecen relativamente estables bajo el nivel de operación previsto, mientras que los variables presentan una relación más directa con la prestación de los servicios y la actividad comercial.

Tabla 59.
Costos y gastos mensuales y anuales

Concepto	Clasificación	Mensual (USD)	Anual (USD)
Personal	Fijo	3.126,00	37.512,00
Oficina / coworking	Fijo	250,00	3.000,00
Internet	Fijo	25,00	300,00
Electricidad	Fijo	20,00	240,00
Software y suscripciones	Fijo	70,00	840,00
Asesoría contable externa	Fijo	80,00	960,00
Publicidad y promoción	Variable	300,00	3.600,00
Proveedores externos	Variable	400,00	4.800,00
Total	—	4.271,00	51.252,00

Nota. Elaboración propia.

La estructura financiera considera USD 3.571,00 mensuales de gastos fijos y USD 700,00 de costos variables, alcanzando un desembolso operativo total de USD 4.271,00 mensuales y USD 51.252,00 anuales. Dentro de esta estructura se encuentran incorporados el personal, la oficina o espacio de coworking, los servicios básicos, el software y las suscripciones, la asesoría contable externa, la publicidad y los proveedores externos.

Para los años posteriores, el modelo considera un incremento anual del 1,6 % para los gastos fijos y del 4 % para los componentes variables, de acuerdo con los supuestos establecidos para la proyección.

5.9. Estado de resultados proyectado

El estado de resultados proyectado permite determinar la rentabilidad contable de Blend Studio durante el periodo de evaluación. Para su elaboración se consideran los ingresos generados por la

prestación de servicios, los costos y gastos operativos, la depreciación de los activos fijos y la amortización de los gastos preoperativos.

La estructura del estado de resultados permite diferenciar los ingresos obtenidos de los desembolsos asociados a la operación. Asimismo, la incorporación de la depreciación y amortización permite reconocer contablemente el consumo de los activos y la distribución de los gastos preoperativos durante el horizonte de evaluación.

Los resultados proyectados muestran una evolución favorable asociada principalmente al crecimiento de los ingresos y al mantenimiento de una estructura de costos controlada. La depreciación y amortización reducen el resultado contable, aunque no constituyen desembolsos de efectivo en el periodo en que se reconocen. Por esta razón, dichos valores son tratados de manera diferenciada en el flujo de caja.

Tabla 60.
Resumen del estado de resultados proyectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Uso en Word
Ingresos	$84.960,00	$88.358,40	$91.892,74	$95.568,45	$99.391,18	Tabla principal de ingresos
Costos y gastos operativos	$71.773,59	$76.298,31	$77.728,75	$79.190,46	$80.684,28	Tabla principal de costos y gastos
EBITDA	$13.186,41	$12.060,09	$14.163,99	$16.377,99	$18.706,90	Resultado operativo
Utilidad neta	$7.721,26	$7.497,92	$8.652,13	$9.449,91	$10.934,59	Rentabilidad contable
Flujo económico	$8.404,29	$8.073,04	$9.410,37	$10.817,78	$24.729,73	Flujo para evaluación económica

Nota. Elaboración propia.

5.10. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja permite evaluar la capacidad de Blend Studio para generar efectivo durante el horizonte de planificación. Para su determinación se parte de los resultados operativos y se realizan los ajustes correspondientes por conceptos que no representan salidas de efectivo, principalmente la depreciación y la amortización.

Asimismo, en el quinto año se incorpora la recuperación del capital de trabajo y del valor en libros de los activos. El modelo considera una recuperación de USD 7.821,00 correspondiente al capital de trabajo y USD 2.155,00 correspondiente al valor en libros de los activos, generando una recuperación terminal de USD 9.976,00.

Tabla 61.
Flujo de caja del proyecto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-18.349,00	—	—	—	—	—
Utilidad neta	—	16.696,18	18.381,42	18.694,18	15.727,44	24.602,00
(+) Depreciación	—	1.281,00	1.281,00	1.281,00	1.281,00	1.281,00
(+) Amortización	—	273,60	273,60	273,60	273,60	273,60
(-) Pago de capital	—	1.125,02	2.142,00	3.267,03	5.518,80	0,00
(+) Recuperación terminal	—	0,00	0,00	0,00	0,00	9.976,00
Flujo neto	-18.349,00	19.375,81	22.078,03	23.515,81	22.800,84	36.132,60
Flujo acumulado	-18.349,00	1.026,81	23.104,83	46.620,64	69.421,48	105.554,08

Nota. Elaboración propia.

Los flujos netos proyectados son positivos desde el primer año, lo que evidencia una capacidad favorable de generación de efectivo. En el quinto año, el flujo total alcanza USD 45.377,34, debido a la incorporación de la recuperación terminal de los activos y del capital.

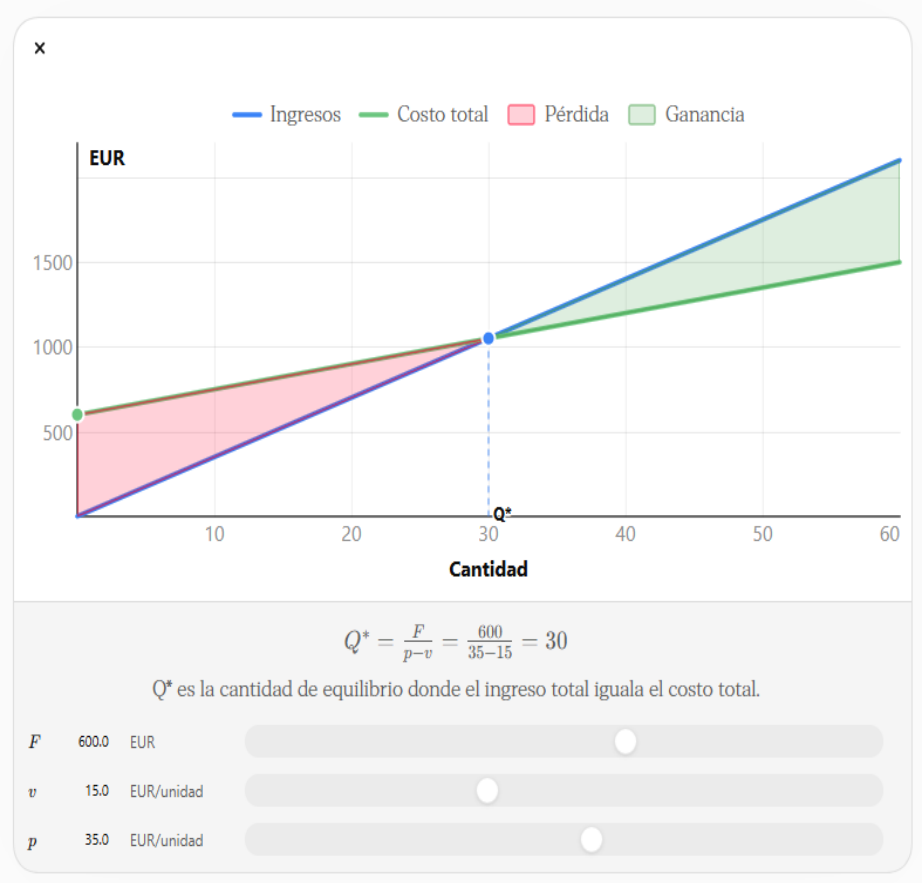
Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar el nivel mínimo de ventas que debe alcanzar Blend Studio para cubrir la totalidad de sus costos fijos y variables, sin generar pérdidas ni utilidades. Para su cálculo se consideran los ingresos proyectados y la estructura de costos correspondiente al primer año de operación.

En el escenario base, los ingresos proyectados ascienden a USD 6.400,00 mensuales, equivalentes a USD 76.800,00 anuales. Los gastos fijos alcanzan USD 3.571,00 mensuales, mientras que los costos variables representan USD 700,00 mensuales. Dentro de los gastos fijos se incluyen el personal, la oficina o espacio de coworking, internet, electricidad, software y suscripciones y asesoría contable. Los costos variables corresponden principalmente a publicidad y promoción y proveedores externos. El margen de contribución mensual se obtiene mediante la diferencia entre los ingresos y los costos variables:

Margen de contribución = USD 6.400,00 – USD 700,00 = USD 5.700,00

Figura 8.
Punto de equilibrio



Nota. Elaboración propia

En términos porcentuales, el margen de contribución representa aproximadamente 89,06 % de las ventas. A partir de esta estructura, el punto de equilibrio se establece aproximadamente en USD 4.009,54 mensuales, equivalente a USD 48.114,53 anuales. Esto significa que Blend Studio deberá alcanzar ventas aproximadas de USD 4.009,54 mensuales para cubrir sus costos operativos.

Considerando un ingreso promedio de aproximadamente USD 1.066,67 por paquete de servicios, el punto de equilibrio corresponde a aproximadamente 3,76 paquetes mensuales. En términos comerciales, esto implica que la agencia deberá alcanzar al menos cuatro paquetes mensuales para superar el nivel mínimo de operación.

- Ingresos
- Costo total
- Pérdida
- Ganancia

$$Q^* = \frac{F}{p - v} = \frac{600}{35 - 15} = 30$$

La proyección comercial considerada contempla seis paquetes mensuales, por lo que el punto de equilibrio representa aproximadamente el 62,65 % de las ventas proyectadas. En consecuencia, el margen de seguridad se estima en 37,35 %, lo cual indica que las ventas proyectadas se encuentran por encima del nivel mínimo requerido para cubrir los costos.

Este resultado deberá analizarse conjuntamente con los indicadores financieros y los escenarios de sensibilidad, debido a que modificaciones en el número de clientes, precios, gastos publicitarios, remuneraciones o costos de proveedores pueden modificar el nivel de equilibrio del proyecto.

5.11. Indicadores financieros: VAN, TIR, Payback y demás indicadores

La evaluación financiera de Blend Studio se realiza mediante indicadores que permiten determinar la capacidad del proyecto para generar valor, recuperar la inversión y obtener una rentabilidad adecuada. Entre los principales indicadores se consideran el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (Payback).

Para el escenario financiero planteado, la inversión inicial considerada es de USD 18.349,00, mientras que la tasa de descuento utilizada es de 14,65 %. Esta tasa se construye a partir de un componente de inflación de 1,60 % y un componente de riesgo país de 13,05 %.

Tabla 62.
Indicadores financieros

Indicador	Evaluación económica	Evaluación financiera
Tasa de descuento	13,32%	14,44%
VAN (USD)	$19.061,28	$16.896,09
TIR	40,16%	62,36%
Payback (años)	2,47	2,00
Payback (meses)	29,64	23,97
Índice de rentabilidad (VP flujos / inversión)	1,912036347	3,021091967
Resultado	Viable	Viable

Fuente: Elaboración propia.

El VAN de USD 16.986,09presenta un resultado positivo, lo que indica que, bajo los supuestos establecidos, el proyecto genera valor por encima de la inversión inicial después de actualizar los flujos a la tasa de descuento considerada. La TIR de 40,16 % supera ampliamente la tasa de descuento de 14,65 %, evidenciando una rentabilidad interna favorable bajo el escenario base.

Por su parte, el Payback de 2,47 años, equivalente aproximadamente a 11,36 meses, indica que la inversión inicial podría recuperarse dentro del primer año de operación a partir de los flujos generados por el proyecto. No obstante, debido a que la TIR presenta un valor elevado, los resultados deberán interpretarse conjuntamente con escenarios conservadores y con una revisión de los supuestos relacionados con el número de clientes, precios, crecimiento de ingresos y costos de prestación del servicio.

5.12. Análisis de sensibilidad y escenarios

El análisis de sensibilidad permite determinar el comportamiento financiero del proyecto frente a posibles modificaciones de las variables que presentan mayor incidencia sobre los resultados. Para Blend Studio resulta pertinente analizar principalmente las variaciones relacionadas con el nivel de ventas, remuneraciones, costos de proveedores, gastos publicitarios y crecimiento de los ingresos.

La finalidad de este análisis consiste en identificar el grado de resistencia del proyecto frente a cambios en las condiciones inicialmente previstas. De esta manera, se pueden reconocer los factores que podrían afectar de manera significativa la rentabilidad y establecer medidas de control para reducir posibles riesgos.

Entre las variables recomendadas para el análisis se consideran:

Tabla 63.
Variables para el análisis de sensibilidad

Escenario	Variación ingresos	Variación OPEX	Crecimiento ingresos	VAN económico	TIR económica	VAN financiero	TIR financiera
Conservador	-10,00%	10,00%	2,00%	($32.498,65)	-46,18%	($32.463,03)	-73,64%
Base	0,00%	0,00%	4,00%	$19.061,28	40,16%	$16.896,09	62,36%
Optimista	10,00%	-5,00%	6,00%	$55.622,68	84,47%	$52.384,42	158,74%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla presenta un análisis de sensibilidad del proyecto mediante tres escenarios: conservador, base y optimista, considerando variaciones en los ingresos, los costos operativos (OPEX) y el crecimiento de los ingresos. Para evaluar la viabilidad del proyecto se utilizan como indicadores el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), tanto económica como financiera.

En el escenario base, que representa las condiciones esperadas del proyecto, no se presentan variaciones en los ingresos ni en los costos operativos, mientras que se considera un crecimiento de los ingresos del 4,00 %. Bajo estas condiciones, el proyecto obtiene un VAN económico de $19.061,28 y una TIR económica de 40,16 %. Desde la perspectiva financiera, se obtiene un VAN de $16.896,09 y una TIR financiera de 62,36 %. Estos resultados evidencian que, en condiciones normales, el proyecto es económicamente y financieramente viable, puesto que genera un valor presente neto positivo y tasas de retorno atractivas.

En el escenario conservador, se plantea una reducción del 10,00 % en los ingresos, un incremento del 10,00 % en los gastos operativos (OPEX) y un crecimiento de los ingresos de apenas 2,00 %. Como consecuencia, los indicadores presentan un deterioro significativo. El VAN económico alcanza -$32.498,65, mientras que la TIR económica se sitúa en -46,18 %. De igual manera, el VAN financiero es de -$32.463,03 y la TIR financiera de -73,64 %. Los valores negativos indican que, bajo estas condiciones desfavorables, el proyecto dejaría de ser rentable y no lograría recuperar adecuadamente la inversión realizada.

Por otra parte, el escenario optimista considera un incremento del 10,00 % en los ingresos, una disminución del 5,00 % en los costos OPEX y un crecimiento de los ingresos del 6,00 %. En este escenario, los resultados mejoran considerablemente, alcanzando un VAN económico de $55.622,68 y una TIR económica de 84,47 %. En términos financieros, el VAN asciende a $52.384,42 y la TIR financiera alcanza el 158,74 %. Estos resultados reflejan una situación altamente favorable para el

proyecto, con una importante generación de valor y una elevada capacidad de recuperación y rentabilidad de la inversión.

5.13. Conclusión de viabilidad financiera

A partir del análisis financiero realizado, se determina que la propuesta de creación de Blend Studio presenta condiciones favorables de viabilidad financiera bajo los supuestos establecidos en el escenario base. La inversión inicial requerida asciende a USD 18.349,00, destinada principalmente al capital de trabajo, adquisición de activos fijos, gastos de constitución e instalación y publicidad inicial.

La estructura de operación contempla una modalidad híbrida, combinando el trabajo remoto con el uso de una oficina o espacio de coworking de USD 250 mensuales, lo que permite disponer de infraestructura profesional sin generar los costos asociados al mantenimiento de una oficina tradicional. Asimismo, la estructura de gastos incorpora personal, servicios básicos, software, asesoría contable, publicidad y proveedores externos.

Los ingresos proyectados alcanzan USD 76.800,00 durante el primer año y se incrementan hasta USD 89.845,14 en el quinto año, considerando una tasa de crecimiento anual del 4 %. El punto de equilibrio se estima en aproximadamente USD 4.009,54 mensuales, mientras que las ventas proyectadas alcanzan USD 6.400,00 mensuales. En consecuencia, la agencia deberá alcanzar aproximadamente cuatro paquetes mensuales para superar el nivel mínimo de operación, manteniendo un margen de seguridad estimado de 37,35 % bajo el escenario base.

Los indicadores financieros también presentan resultados favorables. El VAN alcanza USD 62.387,82, la TIR se sitúa en 112,87 % y el periodo de recuperación se estima en aproximadamente 11,36 meses. Estos resultados indican que, bajo los supuestos utilizados, el proyecto tiene capacidad para recuperar la inversión y generar valor durante el horizonte de evaluación.

En consecuencia, Blend Studio se considera financieramente viable bajo el escenario base planteado, siempre que se mantenga un adecuado control de los costos, se alcance la cartera de clientes proyectada y se realice un seguimiento permanente de las variables que inciden sobre los ingresos y la rentabilidad. La viabilidad deberá complementarse con el análisis de sensibilidad, especialmente ante posibles variaciones en el número de clientes, precios, gastos publicitarios, remuneraciones y costos de proveedores.

Conclusiones

El análisis de mercado permitió determinar que existe una necesidad identificable de servicios especializados de marketing digital en los negocios gastronómicos de la ciudad de Loja, debido principalmente a las dificultades que presentan algunos establecimientos para gestionar su promoción, generar contenido y alcanzar a sus clientes mediante medios digitales. De los 208 establecimientos encuestados, el 89 % manifestó una disposición declarada favorable para contratar una agencia especializada, mientras que los servicios con mayor interés fueron la publicidad digital (32 %), el manejo de redes sociales (24 %) y el diseño gráfico (22 %). Asimismo, el 56 % señaló que actualmente destina entre USD 301 y USD 600 mensuales a actividades de marketing. Estos resultados evidencian una oportunidad para desarrollar una propuesta especializada; sin embargo, la intención declarada de contratación no debe considerarse por sí sola como demanda efectiva. El análisis competitivo también demostró la existencia de agencias, freelancers y herramientas automatizadas en el mercado, por lo que la principal oportunidad de Blend Studio se encuentra en la especialización exclusiva en el sector gastronómico, la atención personalizada y la orientación hacia resultados medibles.

La evaluación técnica permitió establecer que Blend Studio dispone de una estructura organizacional, tecnológica y operativa coherente con las características de los servicios propuestos, contemplando áreas de gerencia, ventas, estrategia de marketing y comunicación, gestión de proyectos, diseño y producción audiovisual, además de asesoría contable externa. La propuesta incorpora los equipos, herramientas digitales, infraestructura y procesos necesarios para desarrollar servicios de gestión de redes sociales, publicidad digital, diseño gráfico, producción audiovisual y branding gastronómico. No obstante, el análisis de capacidad evidenció una condición que debe ser considerada antes de la puesta en marcha: para atender el escenario base de seis clientes mensuales, se requieren 220 horas de trabajo directo y el responsable de Diseño y Producción Audiovisual presenta un déficit de 36,40 horas mensuales. Por tanto, la viabilidad técnica es favorable siempre que la agencia contemple la externalización de parte de estas actividades o amplíe progresivamente su capacidad interna.

El análisis económico-financiero permite concluir que la propuesta de creación de Blend Studio resulta viable bajo los supuestos establecidos en el escenario base. El modelo considera una inversión inicial de USD 18.349,00 y una proyección de ingresos a cinco años, articulando inversión, costos,

gastos, financiamiento y flujos de efectivo. Los indicadores obtenidos respaldan esta condición: el VAN económico alcanza USD 19.061,28 y la TIR económica 40,16 %, mientras que en la evaluación financiera se obtiene un VAN de USD 16.896,09 y una TIR de 62,36 %, con un período de recuperación financiera aproximado de 23,97 meses. Adicionalmente, el punto de equilibrio se establece en aproximadamente USD 4.009,54 mensuales, equivalente a cerca de cuatro paquetes de servicios, frente a una proyección comercial de seis paquetes mensuales. Sin embargo, el análisis de sensibilidad demuestra que la viabilidad es susceptible a cambios en los ingresos y costos operativos, pues en un escenario conservador los indicadores se vuelven negativos. En consecuencia, la viabilidad determinada corresponde a las condiciones y supuestos del escenario base y requiere una gestión permanente de ventas, costos y cartera de clientes.

Recomendaciones

Se recomienda que Blend Studio implemente desde su inicio una estrategia comercial orientada específicamente a restaurantes, cafeterías, bares, panaderías, pastelerías y demás emprendimientos gastronómicos de Loja, priorizando los servicios que demostraron mayor interés en la investigación, especialmente publicidad digital, manejo de redes sociales y diseño gráfico. Para ello, resulta conveniente utilizar mecanismos como diagnósticos digitales gratuitos, prospección mediante WhatsApp Business, contenido educativo y demostraciones de resultados. La estrategia deberá orientarse a transformar progresivamente la disposición declarada de contratación identificada en la encuesta en clientes efectivos, mediante seguimiento comercial, presentación de propuestas personalizadas y medición de las tasas de conversión. La propia propuesta contempla como metas iniciales generar leads, reuniones comerciales, diagnósticos y nuevos clientes, por lo que se recomienda realizar un seguimiento periódico de estos indicadores.

Se recomienda establecer desde el inicio un sistema de planificación y control de horas por cliente y por paquete contratado, debido a que el análisis técnico identificó al área de Diseño y Producción Audiovisual como el principal cuello de botella. En consecuencia, antes de incrementar la cartera de clientes, la agencia deberá verificar la capacidad disponible y determinar cuándo resulta conveniente externalizar determinadas actividades o incorporar personal adicional. Asimismo, se recomienda establecer indicadores de cumplimiento de tiempos, calidad de entregables, satisfacción y carga de trabajo, evitando que el crecimiento comercial genere una sobrecarga que afecte la calidad del servicio. La externalización de al menos parte de las 36,40 horas mensuales identificadas como déficit constituye una alternativa compatible con el modelo planteado, siempre que se controle su costo y calidad.

Se recomienda implementar un sistema de control financiero mensual que permita comparar los resultados reales con las proyecciones establecidas en el plan de negocios. Este control deberá incluir ingresos, costos operativos, gastos publicitarios, costos de proveedores externos, número de clientes, ticket promedio, punto de equilibrio, flujo de caja y recuperación de la inversión. También se recomienda actualizar periódicamente el análisis de sensibilidad, especialmente frente a variaciones en ventas y costos, debido a que el escenario conservador evidencia que una reducción de ingresos

acompañada de un incremento de OPEX puede comprometer la rentabilidad del proyecto. De esta manera, la administración podrá adoptar oportunamente medidas de ajuste en precios, paquetes, gastos y estrategias de captación, preservando la sostenibilidad financiera de Blend Studio.

Referencias Bibliográficas

Aaker, D. A. (s.f.). Construir marcas poderosas. Gestion 2000}.

Agencia Nacional de Regulación, C. y. (s.f.). *Base de datos* . Quito : ARCSA.

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes.* ESIC Editorial.

Alcaraz, R. (2015). El emprendedor de éxito: Guía de planes de negocios (5.ª ed.). . McGraw-Hill.

Bricio, K. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano. . Revista Científica UEES.

Brown, T. (2009). Cambio de diseño: Cómo el Design Thinking transforma organizaciones e inspira innovación. Empresa Activa.

Brown, T. (2009). hange by Design: Cómo el pensamiento de diseño transforma organizaciones e inspira la innovación. Barcelona:. Empresa Activ a.

Castelló, A. (2013). La comunicación de los valores de marca a través de contenidos. Universitat d'Alacant.

Chaffey, D. (2019). Digital marketing: Strategy, implementation and practice (7.ª ed.). . Pearson.

Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Diaz, Y. (04 de 04 de 2019). Obtenido de Municipio de Loja: https://www.loja.gob.ec/noticia/2019-04/municipio-trabaja-en-ruta-gastronomica

Fleming, P. (2000). Hablemos de marketing interactivo. ESIC Editorial.

Kaushik, A. (2010). Analítica web 2.0: El arte de analizar resultados y la ciencia centrada en el cliente. Gestión 2000.

Keller, K. L. (2013). Administración estratégica de marca: Branding y gestión del valor de marca (4.ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P. &. (2016). *Dirección de marketing (15.ª ed.).* . Pearson Educación.

Kotler, P. &. (2017). Fundamentos de marketing (13.ª ed.). . Pearson Educación.

Kotler, P. K. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad.* LID Editorial.

Lambin, J. J. (2009). Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Lovelock, C. (2015). Marketing de servicios: Personas, tecnología y estrategia (7.ª ed.). . Pearson Educación.

Mejía Llano, J. C. (2022). *Marketing Digital: Una guía práctica.* Ecoe Ediciones.

Merodio, J. (2016). Estrategia y táctica empresarial en redes sociales. . LID Editorial.

Muñoz, R. (2018). Marketing gastronómico: La experiencia como estrategia de negocio. Ediciones Pirámide.

Osterwalder, A. &. (2012). Generación de modelos de negocio. Deusto.

Poveda, T. (2023). Apropiación de la planificación estratégica del marketing digital para emprendimientos gastronómicos en Guayaquil, contexto postpandemia. *IROCAMM - International Review of Communication and Marketing Mix*, 114–127. Obtenido de https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2023.v06.i02.06

Prendho. (2023). *Diagnóstico de Emprendimiento GEIAL 2023: Loja, la mejor ciudad para emprender en Ecuador.* . Obtenido de Centro de Innovación y Emprendimiento Prendho – UTPL.: https://prendho.com/loja-es-la-mejor-ciudad-para-emprender-en-ecuador/

Revella, A. (2015). Buyer Personas: Cómo comprender profundamente a tus clientes. Wiley.

Richardson, A. (2010). Mapas de experiencia del cliente: Una herramienta para comprender las interacciones con el consumidor. Harvard Business Review.

Ries, A. &. (2001). Positioning: The battle for your mind. McGraw-Hill.

Rodríguez, I. (2014). Marketing digital y comercio electrónico. Pirámide.

Sainz de Vicuña, J. M. (2018). El plan de marketing digital en la práctica (3.ª ed.). ESIC Editorial.

Sanagustín, E. (2013). Marketing de contenidos: Estrategias para atraer clientes a tu empresa. Anaya Multimedia.

Sapag Chain, N. &. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos (6.ª ed.).* . McGraw-Hill.

Schiffman, L. (2010). Comportamiento del consumidor (10.ª ed.). . Pearson Educación.

Solomon, M. R. (2018). *Comportamiento del consumidor (12.ª ed.).* Pearson Educación.

Somalo, I. (2017). El comercio electrónico: Una guía completa para gestionar la venta online. . ESIC Editorial.

T., B. (2009). Change by Design: Cómo el pensamiento de diseño transforma organizaciones e inspira la innovación. Barcelona : Empresa Activa .

Anexos

Apéndice A: Encuesta aplicada a propietarios de establecimientos gastronómicos de la ciudad de Loja

Sección 1. Información general del negocio

5 ¿Qué tipo de negocio gastronómico administra?

- Restaurante
- Cafetería
- Bar
- Pastelería
- Comida rápida
- Food truck
- Otro

2. ¿Cuánto tiempo tiene funcionando su negocio?

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 7 años
- Más de 7 años

6 ¿Cómo percibe actualmente la competencia gastronómica en Loja?

- Muy alta
- Alta
- Moderada
- Baja

Sección 2. Uso de marketing y promoción

7 ¿Qué medio utiliza principalmente para promocionar su negocio?

- Redes sociales
- Publicidad tradicional
- Plataformas digitales
- No realiza promoción

8 ¿Qué red social utiliza con mayor frecuencia para promocionar su negocio?

- Facebook
- Instagram
- TikTok
- WhatsApp Business
- No utiliza redes sociales

9 ¿Ha contratado anteriormente servicios de marketing o publicidad?

- Sí

- No

10 ***¿Qué tipo de contenido considera más efectivo para promocionar negocios gastronómicos?***

- Fotografías de productos
- Videos/Reels
- Promociones
- Testimonios de clientes
- Contenido creativo

8. ¿Qué tan importante considera el uso de fotografía y video profesional en gastronomía?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

9. ¿Qué medio influye más en la decisión de los clientes al elegir un negocio gastronómico?

- Redes sociales
- Recomendaciones
- Opiniones en internet
- Publicidad
- Promociones

Sección 3. Problemas y dificultades

10. ¿Qué problema enfrenta con mayor frecuencia al promocionar su negocio?

- Poca visibilidad
- Bajo alcance en redes sociales
- Falta de clientes
- Falta de tiempo para gestionar contenido
- Desconocimiento de estrategias de marketing

11. ¿Qué dificultad encuentra al manejar las redes sociales de su negocio?

- Falta de tiempo
- Falta de conocimientos
- Poca interacción
- Falta de ideas de contenido
- Dificultad para crear publicidad

12. ¿Qué aspecto le genera mayor frustración en la promoción de su negocio?

- No atraer suficientes clientes
- Poca interacción en redes sociales
- Baja visibilidad

- Competencia elevada
- Falta de estrategias efectivas

13. ¿Qué problema ha tenido o considera frecuente en los servicios de marketing?

- Altos costos
- Resultados poco visibles
- Falta de creatividad
- Mala atención
- Falta de conocimiento del sector gastronómico

14. ¿Qué tan satisfecho está con el posicionamiento actual de su negocio?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

Sección 4. Necesidades y expectativas

15. ¿Qué aspecto considera más importante para atraer clientes a un negocio gastronómico?

- Publicidad en redes sociales
- Calidad del producto
- Imagen del negocio
- Promociones
- Opiniones de clientes

16. ¿Qué beneficio esperaría obtener de una agencia de marketing gastronómico?

- Aumentar clientes
- Mejorar presencia en redes sociales
- Incrementar ventas
- Posicionar la marca
- Diferenciarse de la competencia

17. ¿Qué aspecto influiría más en su decisión de contratar una agencia de marketing?

- Precio
- Resultados comprobados
- Creatividad
- Experiencia
- Recomendaciones

18. ¿Qué es lo que más valora en una agencia de marketing?

- Creatividad
- Resultados

- Atención personalizada
- Conocimiento del mercado
- Innovación

19. ¿Qué servicio le interesaría más contratar?

- Manejo de redes sociales
- Publicidad digital
- Diseño gráfico
- Producción de fotografías y videos
- Branding gastronómico

Sección 5. Intención de contratación e inversión

20. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a invertir mensualmente en servicios de marketing para su negocio?

- Entre $100 y $300
- Entre $301 y $600
- Más de $600

21. ¿Estaría dispuesto(a) a contratar una agencia especializada únicamente en marketing gastronómico?

- Sí
- No
- Tal vez

Apéndice B: Encuesta no estructurada para la validación del prototipo

11 **¿Considera que la propuesta de la agencia responde a las necesidades actuales del sector gastronómico?**

Sí, la propuesta responde de manera favorable a las necesidades actuales del sector gastronómico, ya que contempla servicios orientados al posicionamiento digital, gestión de redes sociales, publicidad online, producción audiovisual y branding. No obstante, sería recomendable fortalecer el enfoque estratégico incorporando acompañamiento para emprendimientos en etapa inicial, análisis de mercado permanente y metodologías de medición de resultados basadas en indicadores comerciales y no únicamente en métricas de interacción digital.

2. ¿El portafolio de servicios es pertinente para el mercado objetivo identificado?

Sí, el portafolio es pertinente para restaurantes, cafeterías, bares y emprendimientos gastronómicos, ya que integra servicios esenciales para el crecimiento comercial. Sin embargo, podría enriquecerse incluyendo herramientas de inteligencia artificial aplicadas al marketing, análisis de competencia, estudios de mercado, automatización de procesos comerciales y plataformas especializadas como HubSpot, permitiendo ofrecer soluciones más completas y competitivas para los clientes.

12 **¿Los paquetes comerciales planteados resultan competitivos y atractivos para los negocios gastronómicos?**

Los paquetes comerciales presentan precios acordes con la realidad del mercado local y ofrecen una estructura escalonada que facilita la adaptación a distintos niveles de inversión. Aun así, sería importante reforzar el valor percibido mediante la inclusión de

análisis periódicos de mercado, reportes estratégicos, cronogramas de actividades y medición de resultados vinculados directamente con el incremento de ventas, generación de clientes potenciales y crecimiento comercial sostenible.

13 **¿La estructura organizacional propuesta es adecuada para una agencia especializada en etapa inicial?**

Sí, la estructura organizacional propuesta es adecuada para una agencia en fase inicial, debido a que permite operar con un equipo compacto y distribuir claramente las funciones de gerencia,

ventas, marketing y comunicación, gestión de proyectos y diseño y producción audiovisual. La asesoría contable se mantiene como servicio profesional externo, mientras que la producción audiovisual podrá apoyarse en proveedores externos cuando la carga de trabajo lo requiera.

14 **¿El diseño técnico presentado es suficiente para garantizar una adecuada prestación de servicios?**

El diseño técnico constituye una base sólida para el funcionamiento inicial de la agencia; sin embargo, puede fortalecerse incorporando tecnologías especializadas, herramientas de inteligencia artificial, sistemas de automatización, software de gestión de proyectos, análisis de datos y equipamiento técnico complementario como iluminación profesional, drones, micrófonos y equipos audiovisuales. Además, es recomendable establecer procesos formales de seguimiento, evaluación y control del desempeño de las estrategias implementadas.

15 **¿La propuesta posee elementos diferenciadores frente a otras agencias de marketing existentes en el mercado?**

Sí, la especialización en el sector gastronómico representa un factor diferenciador importante. No obstante, esta ventaja competitiva puede potenciarse mediante una propuesta de valor más específica, orientada tanto a negocios consolidados como a emprendimientos emergentes. Asimismo, la incorporación de inteligencia artificial, análisis de mercado continuo, estrategias basadas en datos y acompañamiento integral desde la creación de marca hasta la consolidación comercial permitiría incrementar significativamente el nivel de diferenciación frente a otras agencias del mercado.

16 **¿Qué aspectos considera que deberían fortalecerse antes de su implementación?**

Antes de la implementación sería recomendable fortalecer los siguientes aspectos:

- Reformular la propuesta de valor, enfatizando beneficios concretos y soluciones específicas para los problemas de comunicación y comercialización de los clientes.
- Incorporar estudios de mercado y análisis sistemáticos de la competencia.
- Integrar herramientas avanzadas como HubSpot y soluciones basadas en inteligencia artificial.
- Establecer indicadores de desempeño enfocados en ventas, captación de clientes y rentabilidad.
- Diseñar cronogramas de actividades claramente definidos para cada paquete de servicios.

- Incluir metodologías de seguimiento y evaluación periódica que permitan tomar decisiones basadas en evidencia y asegurar una mejora continua de los resultados obtenidos.

En términos generales, la propuesta presenta una estructura viable y con potencial de crecimiento, aunque requiere fortalecer su componente estratégico, analítico y tecnológico para alcanzar un mayor nivel de especialización y competitividad dentro del mercado gastronómico

Entrevista con el evaluador

Link de entrevista: https://youtu.be/vZ-Mzmcx5pQ?feature=shared

Manual de marca: https://canva.link/manualdemarcablend

Paquetes de servicios: https://canva.link/serviciosblend

Apéndice C: Contrato constitutivo

En la ciudad de Loja, República del Ecuador, a los 7 días del mes de septiembre de 2026, comparecen por sus propios y personales derechos:

Accionista	Identificación	Nacionalidad	Domicilio	Correo electrónico	Participación
Diego Fidel Castro Guamán	1105596108	Ecuatoriano	Daniel Álvarez	dicastrogu@blendstudio.com.ec	Socio/accionista
Yvett Johanna Condor Rojas	1106070129	Ecuatoriana	Colinas del pucara	yvcondorro@blendstudio.com.ec	Socio/accionista

Los comparecientes manifiestan su voluntad libre y expresa de constituir una Sociedad por Acciones Simplificada, que se regirá por la Ley de Compañías del Ecuador, la normativa expedida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y las disposiciones del presente estatuto.

Artículo 1. Denominación y naturaleza jurídica.

La compañía se denominará BLEND STUDIO S.A.S. y se constituye como una Sociedad por Acciones Simplificada de naturaleza mercantil, con personalidad jurídica propia e independiente de sus accionistas desde la inscripción del documento constitutivo en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Artículo 2. Domicilio principal.

El domicilio principal de la compañía será el cantón Loja, provincia de Loja, República del Ecuador. La sociedad podrá establecer agencias, oficinas, puntos de atención o dependencias en otros lugares del país, previa resolución del órgano competente y observancia de la normativa aplicable.

Artículo 3. Plazo de duración.

La sociedad tendrá duración indefinida, sin perjuicio de las causales de disolución previstas en la Ley de Compañías y en este estatuto.

Artículo 4. Objeto social.

La compañía tendrá por objeto principal prestar servicios especializados de marketing digital, comunicación, publicidad, diseño, branding, producción audiovisual y consultoría estratégica, con énfasis en establecimientos del sector gastronómico. Para el cumplimiento de su objeto podrá ejecutar, entre otras, las siguientes actividades:

- Diseño, planificación, ejecución, administración y evaluación de estrategias de marketing digital y comunicación integral.
- Gestión operativa de redes sociales, comunidades digitales, calendarios de contenido, reputación en línea y atención digital.
- Planificación, desarrollo, administración y compra de publicidad digital, incluyendo media buying, campañas en buscadores, redes sociales y otras plataformas.
- Diseño gráfico publicitario, identidad visual, branding, manuales de marca, piezas digitales, menús, material promocional y recursos de comunicación.
- Producción fotográfica, audiovisual y multimedia, incluyendo edición de fotografía, video, reels, material publicitario y contenido para plataformas digitales.
- Consultoría estratégica corporativa, comercial, de marketing y de mercado; diagnóstico digital; análisis competitivo; estudios de tendencias y planificación de campañas.
- Implementación, configuración y acompañamiento en herramientas de CRM, analítica digital, automatización de marketing, gestión de leads, medición de KPIs y elaboración de reportes.
- Capacitación y asesoría en marketing digital, comunicación, branding, publicidad y gestión comercial.
- Contratación y coordinación de profesionales, proveedores y servicios especializados necesarios para la ejecución de proyectos de la agencia.

• Cualquier actividad mercantil o civil lícita conexa o complementaria al objeto principal, siempre que no corresponda a actividades sujetas a un régimen especial prohibido para las S.A.S.

Artículo 5. Cumplimiento regulatorio.

La compañía desarrollará sus actividades observando la normativa societaria, tributaria, municipal, laboral, de propiedad intelectual, protección de datos personales, seguridad de la información y demás disposiciones que resulten aplicables. Antes de iniciar operaciones en una sede física, deberá obtener los permisos municipales, patente, autorización o permiso anual de funcionamiento y habilitaciones del Cuerpo de Bomberos que correspondan a su actividad y ubicación.

Artículo 6. Capital social.

El capital social inicial será de USD [COMPLETAR], dividido en [COMPLETAR] acciones ordinarias, nominativas, indivisibles y de igual valor nominal de USD 1,00 cada una. El capital será suscrito y pagado conforme al cuadro de suscripción incorporado al presente contrato. Los accionistas responderán únicamente hasta el monto de sus aportes, salvo los casos establecidos expresamente por la ley.

Artículo 7. Suscripción y pago de 143cciones.

Los aportes iniciales se efectuarán en numerario, salvo que los accionistas acuerden válidamente aportes en bienes o intangibles conforme a la Ley de Compañías. Los aumentos de capital podrán realizarse mediante aportes en numerario, especie, compensación de créditos, capitalización de reservas o utilidades, cuando legalmente corresponda.

Cuadro de suscripción y pago de capital

Accionista	N.º acciones	Valor nominal	Capital suscrito	Capital pagado
Diego Fidel Castro Guamán	**3.669,80**	**USD 1,00**	**USD 3.669,80**	**USD 3.669,80**
Yvett Johanna Condor Rojas	**3.669,80**	**USD 1,00**	**USD 3.669,80**	**USD 3.669,80**
TOTAL	**7.339,60**	**—**	**USD 7.339,60**	**USD 7.339,60**

Artículo 8. Derechos de los accionistas.

Cada acción conferirá a su titular los derechos económicos y políticos previstos en la Ley de Compañías y en este estatuto, incluyendo participar y votar en las decisiones sociales, recibir dividendos cuando fueren legalmente declarados, examinar la información societaria en los términos permitidos por la ley y participar proporcionalmente en el patrimonio resultante de la liquidación.

Artículo 9. Transferencia de acciones.

La transferencia de acciones se sujetará a la Ley de Compañías y a las condiciones que resuelva la junta de accionistas. La compañía llevará un registro actualizado de accionistas y de las transferencias válidamente perfeccionadas.

Artículo 10. Órgano supremo.

La junta de accionistas constituye el órgano supremo de decisión de la sociedad. Le corresponde aprobar las políticas generales, estados financieros, distribución de utilidades, reformas estatutarias, aumentos o reducciones de capital, designación y remoción de administradores y las demás materias previstas en la ley o este estatuto.

Artículo 11. Convocatoria, deliberación y resoluciones.

La junta será convocada por el representante legal mediante comunicación dirigida al correo electrónico registrado por cada accionista, con la anticipación legal o estatutaria aplicable. Podrá sesionar presencialmente o por medios telemáticos que permitan identificar a los participantes y dejar constancia de sus decisiones. Las resoluciones se adoptarán por la mayoría de votos de las acciones presentes con derecho a voto, salvo que la ley o este estatuto exijan una mayoría superior.

Artículo 12. Administración.

La administración estará a cargo de un Gerente General, quien será designado por la junta de accionistas por el periodo que ésta determine y podrá ser reelegido. La junta podrá crear otros cargos administrativos de acuerdo con las necesidades de crecimiento de la compañía.

Artículo 13. Representación legal.

El Gerente General ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de BLEND STUDIO S.A.S., con las facultades necesarias para ejecutar el objeto social, celebrar contratos, abrir y administrar cuentas bancarias, contratar personal, suscribir acuerdos comerciales, comparecer ante autoridades y realizar actos de administración, dentro de los límites establecidos por la ley, este estatuto y las resoluciones de la junta de accionistas.

Artículo 14. Obligaciones del representante legal.

El representante legal deberá cumplir y hacer cumplir las decisiones societarias; mantener actualizados los registros corporativos; asegurar el cumplimiento tributario, laboral y regulatorio; custodiar los activos e información de la compañía; implementar controles de confidencialidad y protección de datos; y rendir cuentas de su gestión.

Artículo 15. Contratos B2B con clientes.

La prestación de servicios a restaurantes, cafeterías, panaderías y demás clientes empresariales se formalizará mediante contratos escritos que definan, al menos, objeto, alcance, entregables, cronograma, revisiones, obligaciones del cliente, precio, modalidad y fecha de pago, tratamiento del presupuesto de pauta, propiedad intelectual, confidencialidad, protección de datos, causales de terminación y procedimiento de entrega final de activos y accesos.

Artículo 16. Proveedores externos y profesionales independientes.

La compañía podrá contratar fotógrafos, realizadores audiovisuales, diseñadores, programadores, influenciadores, consultores y otros profesionales independientes. Los contratos respectivos deberán especificar entregables, plazos, honorarios, estándares de calidad, confidencialidad, no divulgación y, cuando corresponda, cesión o licencia suficiente de los derechos patrimoniales necesarios para que la compañía explote y transfiera legalmente los materiales producidos.

Artículo 17. Propiedad intelectual.

BLEND STUDIO S.A.S. protegerá su nombre comercial, marca de servicios, logotipo, isotipo y demás signos distintivos conforme a la normativa ecuatoriana de derechos intelectuales. Los contratos con clientes deberán definir expresamente si los materiales creativos se entregan mediante transferencia de derechos patrimoniales, licencia de uso o cualquier otra modalidad legalmente válida. La utilización de trabajos en portafolio deberá sujetarse a lo pactado con el cliente y al respeto de los derechos morales de autor.

Artículo 18. Protección de datos personales.

La compañía tratará datos personales de clientes, prospectos, audiencias, proveedores y colaboradores conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. Implementará bases jurídicas de tratamiento, avisos de privacidad, mecanismos de consentimiento cuando corresponda, limitación de finalidad, controles de acceso, medidas de seguridad y procedimientos para atender los derechos de los titulares.

Artículo 19. Confidencialidad y seguridad de la información.

La información comercial, estratégica, técnica, creativa, financiera y personal recibida de clientes o generada por la compañía tendrá tratamiento confidencial. El acceso se asignará según funciones, se emplearán credenciales individuales y mecanismos de autenticación y respaldo, y se exigirán compromisos de confidencialidad a trabajadores, administradores y proveedores.

Artículo 20. Régimen tributario y contable.

La sociedad cumplirá con las obligaciones administradas por el Servicio de Rentas Internas, incluyendo inscripción o habilitación del RUC, emisión de comprobantes electrónicos, declaraciones, retenciones,

pago de impuestos y conservación de respaldos. La contabilidad será llevada conforme a la normativa aplicable y a los requerimientos de los organismos de control.

Artículo 21. Régimen laboral.

El personal que mantenga relación de dependencia será contratado conforme al Código del Trabajo, afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el inicio de la relación laboral y tendrá acceso a las remuneraciones y beneficios legales correspondientes. La contratación de servicios profesionales independientes se utilizará únicamente cuando la naturaleza real de la relación no configure dependencia laboral.

Artículo 22. Ejercicio económico y estados financieros.

El ejercicio económico de la compañía se cerrará el 31 de diciembre de cada año. La administración preparará los estados financieros y demás información societaria, contable y tributaria requerida, para conocimiento y resolución de la junta de accionistas.

Artículo 23. Distribución de utilidades y reservas.

Las utilidades líquidas, luego de las deducciones laborales, tributarias y demás obligaciones legales, podrán ser distribuidas entre los accionistas en proporción a sus acciones, de acuerdo con la resolución de la junta. La sociedad podrá constituir reservas estatutarias o facultativas mediante resolución de la junta, indicando el porcentaje y finalidad correspondiente.

Artículo 24. Solución de controversias.

Las controversias societarias o contractuales que no puedan resolverse de manera directa podrán someterse a mecanismos de mediación o a la jurisdicción competente de la ciudad de Loja, de acuerdo con la naturaleza del conflicto y los convenios válidamente celebrados.

Artículo 25. Disolución y liquidación.

La sociedad se disolverá por las causales previstas en la Ley de Compañías o por resolución válida de los accionistas. En caso de disolución se procederá a la liquidación de activos y pasivos y al reparto del remanente patrimonial conforme a la participación accionaria y a la normativa aplicable.

Artículo 26. Declaraciones bajo juramento.

Los comparecientes declaran, bajo juramento, que la información y documentación proporcionadas para la constitución son verdaderas y auténticas, y que los fondos, valores y aportes destinados a la compañía provienen de actividades lícitas.

DESIGNACIÓN INICIAL DEL REPRESENTANTE LEGAL

Los accionistas designan como Gerente General y representante legal de BLEND STUDIO S.A.S. a Yvett Johanna Condor Rojas portador(a) de la cédula/pasaporte N.º 1105689356, por un periodo de

[COMPLETAR], quien ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la sociedad y aceptará el cargo mediante el nombramiento correspondiente.

ACEPTACIÓN

Leído el presente contrato constitutivo y estatuto social, los comparecientes manifiestan que su contenido refleja su voluntad y lo suscriben en la ciudad de Loja, en la fecha indicada al inicio.

_____	_____
Diego Fidel Castro Guamán Accionista	Yvett Johanna Condor Rojas Accionista

Apéndice D: Lista de información que debe completarse para el registro

☐ Fecha exacta de suscripción del contrato.

☐ Nombre completo, nacionalidad, número de identificación, correo electrónico y domicilio de cada accionista.

☐ Capital social, número de acciones y participación de cada accionista.

☐ Confirmación de que los aportes serán en numerario o detalle y avalúo de otros aportes, si existieran.

☐ Nombre e identificación del Gerente General y periodo de designación.

☐ Dirección exacta del domicilio principal de la compañía en el cantón Loja.

☐ Reserva de denominación vigente de BLEND STUDIO S.A.S. o de la denominación que apruebe la Superintendencia.

☐ Nombramiento del representante legal para su inscripción.

☐ Clasificación CIIU definitiva conforme a las actividades registradas ante la autoridad tributaria.

☐ Permisos municipales, patente y autorización del Cuerpo de Bomberos aplicables al local donde opere la agencia.

Base legal de referencia

• Ley de Compañías del Ecuador: régimen de Sociedad por Acciones Simplificada y contenido mínimo del documento constitutivo.

• Reglamento de las Sociedades por Acciones Simplificadas de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

• Servicio de Rentas Internas: Registro Único de Contribuyentes para sociedades y obligaciones tributarias.

• Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

• Código del Trabajo e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

• Normativa municipal aplicable al funcionamiento de establecimientos en el cantón Loja.