

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### Trabajo de grado previa a la obtención de título de Magister en Administración de Empresas

**AUTORES:** Ing. Jesibeth Torresano Rodríguez  
Econ. Nelson Guillermo García Tapia  
Ing. John Jairo Varela Valarezo  
Ing. Juan Patricio Caicedo Rodríguez  
Econ. Víctor Gonzalo Vélez Cedeño  
Ing. Alex Ramiro Reyes Campaña

**TUTORES:** Aranza Burgos  
Rafael Martín Velázquez  
Javier Traba Aguado

Plan de Negocio para la creación de una Agencia De Marketing Digital  
para Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de Turismo en el  
Ecuador

PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

Plan de Negocio para la Creación de una Agencia de Marketing Digital para Pequeñas y  
Medianas Empresas del Sector de Turismo en el Ecuador

Por

Jesibeth Torresano Rodríguez  
Nelson Guillermo García Tapia  
John Jairo Varela Valarezo  
Juan Patricio Caicedo Rodríguez  
Víctor Gonzalo Vélez Cedeño  
Alex Ramiro Reyes Campaña  
Julio 2023

Aprobado:

Javier, J, Traba, T  
Arancha, A, Burgos, B  
Rafael, R, Martin, M

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, agosto, 2023

Javier, J, Traba, T

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, agosto, 2023

Arancha, A, Burgos, B

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, agosto, 2023

Rafael, R, Martin, M

### **Autoría del Trabajo de Titulación**

Nosotros, Jesibeth Torresano Rodríguez, Nelson Guillermo García Tapia, John Jairo Varela Valarezo, Juan Patricio Caicedo Rodríguez, Víctor Gonzalo Vélez Cedeño, Alex Ramiro Reyes Campaña, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **“Plan de Negocio para la creación de una Agencia de Marketing Digital para Pequeñas y Medianas empresas del sector de turismo en el Ecuador”** es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Jesibeth Torresano Rodríguez  
[jesibeth.torresano.r@gmail.com](mailto:jesibeth.torresano.r@gmail.com)



---

Nelson Guillermo García Tapia  
[nelgarta@gmail.com](mailto:nelgarta@gmail.com)



---

John Jairo Varela Valarezo  
[johnjavarela71288@hotmail.com](mailto:johnjavarela71288@hotmail.com)



---

Juan Patricio Caicedo Rodríguez  
[jzcaicedor75@gmail.com](mailto:jzcaicedor75@gmail.com)



---

Víctor Gonzalo Vélez Cedeño  
[victorgonzalo14@gmail.com](mailto:victorgonzalo14@gmail.com)



---

Álex Ramiro Reyes Campaña  
[alexreyesc82@hotmail.com](mailto:alexreyesc82@hotmail.com)

## Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Jesibeth Torresano Rodríguez, Nelson Guillermo García Tapia, John Jairo Varela Valarezo, Juan Patricio Caicedo Rodríguez, Víctor Gonzalo Vélez Cedeño, Alex Ramiro Reyes Campaña, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **“Plan de Negocio para la creación de una Agencia De Marketing Digital para Pequeñas y Medianas empresas del sector de turismo en el Ecuador”**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.



---

Jesibeth Torresano Rodríguez  
[jesibeth.torresano.r@gmail.com](mailto:jesibeth.torresano.r@gmail.com)



---

Nelson Guillermo García Tapia  
[nelgarta@gmail.com](mailto:nelgarta@gmail.com)



---

John Jairo Varela Valarezo  
[johnjavarela71288@hotmail.com](mailto:johnjavarela71288@hotmail.com)



---

Juan Patricio Caicedo Rodríguez  
[jzcaicedor75@gmail.com](mailto:jzcaicedor75@gmail.com)



---

Víctor Gonzalo Vélez Cedeño  
[victorgonzalo14@gmail.com](mailto:victorgonzalo14@gmail.com)



---

Álex Ramiro Reyes Campaña  
[alexreyesc82@hotmail.com](mailto:alexreyesc82@hotmail.com)

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos: Jesibeth Torresano Rodríguez, Nelson Guillermo García Tapia, John Jairo Varela Valarezo, Juan Patricio Caicedo Rodríguez, Víctor Gonzalo Vélez Cedeño y Alex Ramiro Reyes Campaña, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

---

Cristian Javier Melo González

Firma del Coordinador del Programa

## **Dedicatoria**

Al Creador, por la fortaleza, las bendiciones y por procurarnos los medios necesarios para poder cumplir este importante anhelo.

A nuestras familias: por su inmenso amor, paciencia y apoyo durante estos meses de dedicación al estudio.

## **Agradecimiento**

A nuestra universidad y a todos los docentes quienes, con su experiencia, paciencia y conocimiento, aportaron de manera importante y significativa a este intenso y enriquecedor proceso de aprendizaje y preparación. Sus aportes contribuirán en nuestro desarrollo profesional futuro.

A nuestros compañeros de estudio, quienes con amistad y con su particular perspectiva desde su experiencia y conocimiento, han sido soporte durante todo este proceso de aprendizaje que hemos compartido.

A nuestros amigos, amigas y a todas las personas que, de una u otra manera, han aportado con su motivación y aliento para que el éxito de este proceso.

Para todos ustedes, de todo corazón, nuestro sincero y afectuoso agradecimiento.

## **Resumen Ejecutivo**

Conscientes de la necesidad de generar un proyecto que permita aportar de manera valiosa a una de las industrias con mayor potencial en el país y el mundo, como es el caso de la actividad turística, se optó por elaborar un plan de negocio aplicando conocimientos financieros, comerciales y estratégicos y, en base a la evaluación correspondiente, determinar las condiciones para el establecimiento de una agencia de marketing digital con una perceptible ventaja competitiva.

En tal razón se ha desarrollado este plan de negocio para crear una empresa de servicios de Marketing Digital a la que se ha denominado “MARKETING LAB”, cuyo objetivo es asesorar, diseñar e implementar estrategias digitales para empresas pequeñas y medianas (PYMES) dedicadas a actividades turísticas establecidas en Ecuador.

Para el planteamiento y el desarrollo del proyecto, se ha considerado la generación de una oferta al mercado de soluciones y apoyo específico al sector del turismo en el Ecuador aprovechando las particularidades y beneficios del entorno digital, a través del acompañamiento personalizado y continuo de esta agencia con servicios a prestarse a precios razonables, de manera que se contribuya al posicionamiento y sostenimiento de los clientes de la agencia y aportar con el fortalecimiento y desenvolvimiento de las actividades turísticas en el país.

En Ecuador las actividades de turismo constituyen y se han posicionado como un sector económico importante y con enorme potencial para la generación de ingresos para el país, lo cual hace necesario contribuir con el desarrollo e implementación de nuevos esquemas de operación basados el Marketing Web 2.0 y orientado hacia las PYMES de manera que den a conocer sus productos y servicios a nivel global.

En cuanto al proyecto, las cifras proyectadas, evaluadas mediante el análisis detallado de ingresos, costes, gastos e inversiones, permite concluir en la viabilidad para implementar el proyecto de creación de una agencia de marketing digital para PYMES del sector turístico ecuatoriano.

## **Abstract**

Aware of the need to generate a project that can make a valuable contribution to one of the sectors with the greatest potential in the country and the world, as is the case of tourism, it was decided to develop a business plan, applying financial, commercial and strategic knowledge and, based on the corresponding evaluation, to determine the conditions for the creation of a digital marketing agency with a perceptible competitive advantage.

For this reason, this business plan was developed to create a digital marketing services company called "MARKETING LAB", whose objective is to advise, design and implement digital strategies for Small and Medium Enterprises (SMEs) engaged in tourism activities located in Ecuador.

For the approach and development of the project, it has been considered the generation of an offer to the market of solutions and specific support to the tourism sector in Ecuador, taking advantage of the peculiarities and benefits of the digital environment, through the personalized and continuous support of this agency with services to be provided at reasonable prices, so as to contribute to the positioning and sustainability of the agency's clients and contribute to the strengthening and development of tourism activities in the country.

In Ecuador, tourism activities constitute and have positioned themselves as an important economic sector with enormous potential for generating income for the country, which makes it necessary to contribute to the development and implementation of new operational schemes based on Web 2.0 marketing and oriented towards SMEs, in order to make their products and services known at a global level.

Regarding the project, the projected figures, evaluated through the detailed analysis of income, costs, expenses and investments, allow us to conclude on the feasibility of implementing the project for the creation of a digital marketing agency for SMEs in the Ecuadorian tourism sector.

## INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS .....	12
INDICE DE FIGURAS .....	13
RESUMEN .....	14
1. INTRODUCCIÓN .....	15
1.1. Interés o definición del proyecto .....	15
1.2. Finalidad y Objetivos .....	16
1.2.1. Objetivo General.....	16
1.2.2. Objetivos Específicos.....	16
2. PARTE GENERAL .....	17
2.1. Idea de negocio .....	17
2.1.1. Visión y Misión .....	20
2.2. Oportunidad .....	21
2.3. Planificación .....	22
2.4. Análisis del entorno, Competidores y Sector. ....	23
2.4.1. Análisis PESTEL .....	23
a) Aspectos Políticos.....	24
b) Aspectos Económicos .....	26
c) Aspectos Socioculturales .....	29
d) Tecnología .....	30
e) Aspectos Ecológicos .....	33
f) Aspectos Legales - Jurídicos .....	34
2.4.2. Análisis del sector y del mercado .....	36
a) Análisis del sector.....	36
b) Análisis del Mercado .....	38
c) Comparación entre el marketing digital y el marketing tradicional .....	40
d) Barreras de entrada y de salida del sector .....	42
2.4.3. Análisis de la competencia.....	42
2.4.4. Capacidad de negociación de los proveedores .....	45
2.4.5. Análisis de la demanda .....	45
2.4.6. Sector Turístico en Ecuador: Alojamiento y Servicios de Comida .....	47

2.4.7.	Alojamiento .....	48
2.4.8.	Servicios de alimentación.....	49
2.5.	Estrategia competitiva.....	53
2.5.1.	Análisis Interno (Producto, Precio, Plaza, Promoción) .....	53
2.6.	Modelos DAFO, CAME y CANVAS.....	56
3.	PARTE ESPECÍFICA.....	60
3.1.	Plan de marketing .....	60
3.1.1.	Objetivos de marketing .....	60
3.1.2.	Estrategias y acciones del plan de marketing .....	60
3.1.3.	Sistemas de información y control .....	64
3.1.4.	KPIs.....	64
3.1.5.	Plan de contingencia .....	65
3.2.	Plan de ventas .....	65
3.2.1.	Objetivos de Ventas .....	65
3.2.2.	Estrategias .....	66
a)	Estrategias On line .....	66
b)	Estrategias Off Line .....	68
3.2.3.	Target de clientes, estrategias, tácticas y KPIs.....	68
a)	Target de Clientes .....	68
b)	Canales de Venta .....	69
3.2.4.	Seguimiento del Cumplimiento en Ventas.....	69
3.2.5.	Indicadores de Desempeño - KPI`s .....	71
3.3.	Presupuesto.....	73
3.3.1.	Organización, Estructura y Funciones .....	73
3.3.2.	Funciones .....	74
3.3.3.	Sueldos y Salarios .....	81
3.3.4.	Comisiones por ventas .....	81
3.3.5.	Suscripciones CRM .....	81
3.3.6.	Gastos comerciales .....	82
3.3.7.	Gastos Específicos .....	82
3.4.	Plan de customer service .....	82

3.4.1.	Objetivos .....	82
3.4.2.	Estrategias y acciones para customer service .....	83
a)	Estrategia Omnicanal .....	83
3.4.3.	estrategia de satisfacción de los ejecutivos comerciales .....	84
3.4.4.	Estrategia de calidad en el soporte.....	84
3.5.	Canales de comunicación .....	85
3.6.	Indicadores de Desempeño - KPIs.....	85
3.6.1.	KPIs para customer service .....	85
3.7.	Flujograma de proceso de atención de clientes .....	87
3.8.	PLAN FINANCIERO .....	88
3.8.1.	Diseño Organizacional .....	88
3.8.2.	Organigrama estructural.....	88
3.8.3.	Relación de Cargos .....	88
3.8.4.	Fichas Técnicas.....	89
3.8.5.	Presupuesto del personal .....	93
3.8.6.	Ingresos .....	94
3.8.7.	Costes de ventas y costes de fabricación.....	97
3.8.8.	OPEX .....	97
3.8.9.	CAPEX.....	99
3.8.10.	Cuenta de Explotación .....	100
3.8.11.	Fondo de maniobra .....	102
3.8.12.	Balance de Situación.....	103
3.8.13.	Estado de Cash-Flow .....	104
3.8.14.	Necesidades de financiación .....	104
3.8.15.	Rentabilidad del Proyecto .....	106
4.	CONCLUSIONES .....	107
4.1.	Conclusiones Generales .....	107
4.2.	Conclusiones Específicas .....	107
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas .....	27
Tabla 2 - Bandas y Frecuencias de telefonía en Ecuador.....	31
Tabla 3 - Plan de Contingencia Marketing Lab.....	65
Tabla 4 - Niveles de profundidad y tiempo de contratación de servicios .....	68
Tabla 5 - Tabla de comisiones por ventas nuevas .....	70
Tabla 6 - Tabla de comisiones renovaciones.....	71
Tabla 7 - Indicadores Clave de Desempeño .....	73
Tabla 8 - KPIs Customer Service - Marketing Lab .....	86
Tabla 9 - Relación de Cargos .....	89
Tabla 10 - Fichas Técnicas del Personal .....	92
Tabla 11 - Gastos de Personal - Marketing Lab .....	93
Tabla 12 - Paquetes de Servicios - Marketing Lab.....	94
Tabla 13 - Cantidad de paquetes vendidos.....	94
Tabla 14 - Proyección de Ingresos – Resumen.....	95
Tabla 15 - Proyección de Ingresos 2024 a 2028 - Marketing Lab.....	96
Tabla 16 – Resumen de Costes de Explotación 2024 a 2028 – Marketing Lab.....	97
Tabla 17 - Proyección gastos de explotación 2024 a 2028 – Marketing Lab .....	98
Tabla 18 - Detalle de inversiones - CAPEX.....	99
Tabla 19 - Detalle de las amortizaciones de inversiones CAPEX.....	100
Tabla 20 - Resumen de inversiones y amortizaciones CAPEX .....	100
Tabla 21 - Cuenta de Explotación Proyectada - Marketing Lab .....	101
Tabla 22 - Fondo de Maniobra Proyectado - Marketing Lab.....	102
Tabla 23 - Balance de Situación Proyectado 2024 a 2028 .....	103
Tabla 24 - Estado de Cash Flow proyectado 2024 a 2028.....	104
Tabla 25 - Rondas de financiación .....	105
Tabla 26 - Necesidades de Financiación del proyecto.....	105
Tabla 27 – Cash Flow anual y acumulado .....	106
Tabla 28 - VAN, TIR y PR del proyecto .....	106

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Cifras mercado digital.....	31
Figura 2 - Usuarios Redes Sociales en Ecuador.....	32
Figura 3 - Interacción en Redes Sociales .....	32
Figura 4 - Ranking de crecimiento por industria en 2022.....	37
Figura 5 - Actividades formales y afiliaciones.....	38
Figura 6 - Mercado Digital 2022 .....	39
Figura 7 - Variación en Interacción en Redes Sociales 2020 – 2021 .....	40
Figura 8 - Medios en Crecimiento .....	40
Figura 9 - Inversión por medios 2020 - 2021 Ecuador .....	43
Figura 10 - Inversión publicitaria 2021 Ecuador.....	43
Figura 11 - Inversión por sectores económicos .....	44
Figura 12 - Establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo Ecuador .....	47
Figura 13 - Participación por provincia de establecimientos de alojamiento y servicios de comida registrados en 2020.....	48
Figura 14 – Establecimientos de alojamiento registrados y número de empleados .....	49
Figura 15 - Ventas por actividades de alojamiento estancias cortas.....	49
Figura 16 – Establecimientos de servicios de comida registrados y número de empleados	50
Figura 17 - Ventas de restaurante, servicio móvil de comidas y bebidas .....	51
Figura 18 - Turistas, gasto y tarifa en feriado 2021 .....	52
Figura 19 - Servicios Marketing Lab .....	53
Figura 20 - FODA / DAFO Marketing Lab .....	57
Figura 21 - CAME Marketing Lab .....	58
Figura 22 - Modelo CANVAS Marketing Lab.....	59
Figura 23 - Proceso de captación y conversión de clientes .....	69
Figura 24 - Proceso de venta digital .....	70
Figura 25 - Organigrama estructural - MARKETING LAB .....	74
Figura 26 - Flujo del proceso de atención al cliente Marketing Lab.....	87

## RESUMEN

Este plan de negocio se refiere al establecimiento de una Agencia de servicios de Marketing Digital, denominada “MARKETING LAB” cuyos objetivos son el asesoramiento, diseño e implementación estrategias de marketing digital para apoyar el crecimiento de las PYMES del sector turístico en el Ecuador utilizando herramientas digitales y la comunicación de medios, que les permitan ampliar de su portafolio de clientes e incrementar sus ingresos.

En este trabajo se ha definido la oferta de soluciones para el público objetivo utilizando el estudio de mercado y estructurando estrategias orientadas a dar impacto visual y de contenido. Los futuros planes de servicios a ser ofertados por la Agencia de Marketing Digital se corresponden con las necesidades y expectativas del público objetivo y son expuestos a lo largo de este documento.

Todos los aspectos referentes al establecimiento y operación de la agencia son definidos, recopilados, resumidos y valorados para, mediante su evaluación integral, determinar su viabilidad.

**Palabras clave:** Estrategias; Mercado; Marketing digital; Pequeñas y medianas empresas (PYMES); Técnica administrativa; Evaluación financiera.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Interés o definición del proyecto**

La conceptualización de este proyecto, enfocado en la evaluación de la viabilidad de una Agencia de Marketing Digital con énfasis en las empresas pequeñas y medianas del sector turístico con la denominación de **MARKETING LAB**, se respalda en factores de gran relevancia. En un primer lugar, surge del reconocimiento de que la industria del turismo ha evolucionado de manera significativa para convertirse en un pilar económico a nivel global. Se erige como el epicentro de la actividad económica y social en diversos países, destacando por su inversión considerable, contribución para la generación de empleo, aporte significativo de divisas al país y su impacto en el progreso local, nacional y regional.

Este proyecto también adquiere forma en respuesta a una clara carencia de agencias especializadas en el ámbito digital, y a la falta de comprensión dentro de las unidades de negocios del sector turístico acerca de la importancia crucial de las estrategias digitales como medios para lograr objetivos empresariales y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Por ende, se acentúa la urgencia y pertinencia de agencias de marketing centradas en el ámbito digital, capaces de colmar este vacío en el mercado.

En los años recientes, las empresas ecuatorianas han enfrentado diversos retos, siendo la pandemia de COVID-19 uno de los más impactantes en términos de consecuencias socioeconómicas y comerciales. Específicamente, el sector turístico ha sufrido un impacto profundo, lo cual ha generado una oportunidad para establecer una empresa de marketing digital orientada a las PYMES en este sector. Esta agencia desempeñaría un papel fundamental al permitir que dichas empresas superen las expectativas de su audiencia objetivo, brindando una experiencia en línea enriquecedora a través de plataformas digitales.

En la actualidad, el Marketing Digital es un componente primordial para todo tipo de empresas, ya que facilita el diseño de estrategias más efectivas y la optimización de recursos de manera notable. No obstante, es crucial que la adopción y ejecución de estas estrategias sean lideradas por expertos en la materia. Esta necesidad constituye el punto de partida de este plan de negocios, el cual busca establecer una "Agencia de Marketing Digital para PYMES en el sector turístico". Asimismo, en el contexto de Quito, se observa una carencia de orientación especializada en Marketing Digital para las PYMES, lo que limita su capacidad para aprovechar los beneficios que esta disciplina puede ofrecer.

Vivimos tiempos en la que las compañías y empresas que no se insertan en el entorno digital quedan en desventaja. Además, las unidades empresariales en el sector turístico a menudo carecen de los conocimientos y capacidades necesarias para cumplir con sus objetivos de ventas y rentabilidad, lo que enfatiza en la importancia de las agencias de marketing digital para ayudarles a alcanzar sus metas. En este contexto, la misión de MARKETING LAB se erige como una respuesta completa para abordar estas brechas y empoderar a las PYMES en el sector del turismo.

## **1.2. Finalidad y Objetivos**

La finalidad del desarrollo de este plan de negocio es determinar la factibilidad de constituir y poner en operación una empresa especializada en el sector turístico, dedicada a prestar servicios de marketing digital a las PYMES, su público objetivo, en todo el territorio ecuatoriano.

La agencia se encargará de hacer marketing digital orientado al público objetivo determinado en el sector turístico siguiendo procesos estandarizados debidamente acordados con el cliente y manteniendo actitud de colaboración y de completa apertura a sus requerimientos.

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar la factibilidad del establecimiento y operación de una agencia especializada en servicios de marketing digital para Pymes del sector turístico en el Ecuador, considerando la rentabilidad y crecimiento sobre la inversión para un período de cinco años.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el mercado de las PYMES que operan en el sector turístico en el Ecuador a fin de determinar los niveles de especialización requeridos para la agencia.
- Establecer estrategias que posibiliten para llegar al público objetivo con una propuesta de generación de valor diferenciada
- Definir los procesos comerciales y creativos para diseñar servicios a ser ofertados.
- Definir la estructura organizacional necesaria que responda a las necesidades de la agencia y promueva su operación óptima en el tiempo.

## **2. PARTE GENERAL**

### **2.1. Idea de negocio**

MARKETING LAB se distingue como una agencia líder en marketing digital, especializada en brindar un conjunto completo de servicios, que abarcan desde consultoría hasta la concepción y ejecución de estrategias digitales personalizadas. Nuestro enfoque se encuentra orientado específicamente a atender las necesidades de las empresas pequeñas y medianas en el sector turístico ecuatoriano. En constante colaboración con nuestros clientes, nuestros expertos desarrollarán soluciones de marketing a medida, implementándolas para lograr resultados excepcionales.

La evolución tecnológica, el acceso generalizado a Internet, la presencia y crecimiento de las redes sociales, la notoria expansión de los medios de comunicación digitales, han transformado drásticamente la manera habitual en que se hace negocios a nivel global.

El Marketing 2.0, surgido en la primera década del 2000 como resultado de la web 2.0, ha llegado a definir el panorama del nuevo milenio. Aportando instrumentos poderosos, este enfoque otorga opciones innovadoras para satisfacer las crecientes demandas de diferenciación y metas económicas en el entorno empresarial. Se diferencia del enfoque tradicional o Marketing 1.0 al poner en primer plano las necesidades de los clientes, impulsando estrategias basadas en un entendimiento profundo de sus requerimientos y brindando soluciones personalizadas. De esta manera, el marketing digital ha desplazado progresivamente al enfoque tradicional, emergiendo como una alternativa estratégica eficaz y medible para las empresas que buscan destacarse.

El valor del marketing digital en el sector del turismo es cada vez más prominente, dado que los viajeros y turistas contemporáneos interactúan ampliamente en el entorno digital. Esta interacción influye de manera significativa en sus decisiones, impulsando al sector turístico a desarrollar estrategias específicas que optimicen el aprovechamiento de estas herramientas digitales a través de una planificación, diseño e implementación cuidadosas. Precisamente, estas actividades centrales constituyen el núcleo de nuestra agencia de marketing digital.

Un factor determinante en la orientación estratégica de MARKETING LAB es la consideración de que la industria del turismo ha ascendido para convertirse en uno de los sectores económicos más dinámicos e influyentes a nivel global. Este sector no solo destaca

por su impacto en la inversión y generación de empleo, sino también por su contribución a la economía local y nacional. El turismo se ha erigido como un pilar en el comercio internacional y representa una fuente esencial de ingresos para los países en desarrollo. Según estimaciones de la Organización Mundial del Turismo, se espera que la cantidad de turistas internacionales alcance 1.800 millones para el año 2030, lo que refleja la clara tendencia de crecimiento en esta actividad económica a nivel global.

En el contexto ecuatoriano, el mercado potencial es igualmente prometedor. De acuerdo con el Banco Ecuatoriano de Desarrollo, el turismo constituye una de las principales fuentes de ingresos no relacionados con el petróleo, contribuyendo en torno al 10% del Producto Interno Bruto y generando empleo directo e indirecto para uno de cada diez trabajadores. Además, según el Ministerio de Turismo del Ecuador en 2022, en los primeros seis meses del año, la balanza turística del país tuvo un saldo positivo de aproximadamente 63,2 millones de dólares. El gobierno nacional del Ecuador tiene como meta atraer 800,000 turistas durante el año 2022 y aspira a recibir 2 millones de turistas para el año 2025.

Los servicios que ofrecemos en MARKETING LAB son únicos e innovadores, diseñados para respaldar la gestión de PYMES en el sector turístico. Estos servicios abarcan consultoría, diseño e implementación de estrategias de marketing digital. Ofrecemos soluciones que abarcan publicidad digital (ADS y SEM), Social Media y Community Management, posicionamiento en buscadores (SEO), desarrollo y diseño de presencia digital, analítica web, e-mail marketing y gestión de relaciones con los clientes (CRM). A través de estos servicios, nuestra agencia busca proporcionar soluciones integrales que permitan a nuestros clientes aprovechar al máximo las ventajas del entorno digital. Aspiramos a contribuir a su éxito al impulsar la visibilidad de sus marcas y el aumento de sus ingresos, conectando sus ofertas turísticas con audiencias globales

Como promotores y fundadores de la empresa, estamos totalmente comprometidos con su desarrollo y sostenimiento futuro, convencidos de la importancia del Marketing Digital dirigido a las PYMES del sector Turístico en el Ecuador, para lo cual hemos conformado un gran equipo humano, profesional y diverso, que nos permita atender la demanda de la operación interna y poner a disposición del público objetivo al que nos dirigimos las capacidades y la experiencia laboral que cada uno ha desarrollado en el campo en el que se ha formado y ha adquirido experiencia, nuestro equipo lo conforman:

Jesibeth Torresano R., ingeniera en marketing con importante experiencia en el área, se ha venido desempeñando como Key Account Manager en el mercado de telecomunicaciones y cyber security. Su desarrollo profesional lo ha realizado en empresas del sector y su contribución técnica fortalece el enfoque a largo plazo de nuestra empresa.

Juan Patricio Caicedo R., ingeniero comercial con mención en marketing, ha sido el encargado del área de mercado, ventas y relaciones públicas, dando impulso y desarrollo a la empresa a niveles corporativos con potenciales clientes, aspecto fundamental para el dinamismo en PYMES del sector. Sus aportes estrechan y complementan las expectativas de desarrollo para la empresa.

Alex Reyes C., ingeniero agropecuario y guía turístico, es colaborador en el desarrollo y transferencia entre los sectores turísticos para permitir el disfrute de toda la cadena de valor, lo cual constituye un factor clave al momento de aprovechar el potencial de desarrollo del turismo comunitario y de conservación de flora y fauna silvestre en las diversas áreas de intervención turística.

Víctor Vélez C., economista, con experiencia tanto en el ámbito público como en el privado, ha participado en proyectos para el fomento y desarrollo del patrimonio inmaterial de comunidades turísticas, auspiciados por el Ministerio de Turismo del Ecuador (MAE). Su formación académica en el ámbito empresarial y como emprendedor de otras ideas de negocio reconoce las necesidades de marketing y el acople actual por las que atraviesa un startup en el desarrollo de sus actividades.

John Jairo Varela V., ingeniero en administración del talento humano, con experiencia en la administración del recurso y talento humano, su conocimiento y capacidad constituyen un recurso importante para mantener activa la dinámica interna de la empresa; además, su conocimiento facilitará y fortalecerá la administración de personas a lo largo de la cadena de valor.

Nelson García T., economista con formación financiera y en administración de empresas, con una amplia experiencia en dirección, control y desarrollo empresarial, ha estado vinculado a importantes grupos empresariales internacionales y nacionales desempeñando cargos y funciones directivas en áreas estratégicas de negocio. Es consultor en temas de emprendimiento, gestión y desarrollo empresarial para medianas, pequeñas y

micro empresas en diversos sectores económicos, incluido el turismo. Su aporte es un componente fundamental y estratégico por su amplio conocimiento empresarial.

Estamos convencidos de que el fortalecimiento del turismo en el Ecuador y su desarrollo constituirá un factor clave que sustentará de manera significativa a la economía nacional futura y, como sector económico, continuará creciendo con el aporte de la actividad de empresas pequeñas y medianas (PYMES) del sector turístico ecuatoriano; por esta razón, estamos seguros que, con la prestación de nuestros servicios estratégicos de asesoramiento, diseño e implementación de estrategias en marketing digital, realizaremos un aporte significativo al fortalecimiento, sostenimiento y crecimiento de la mediana y pequeña industria turística ecuatoriana al brindarles la posibilidad de disponer y aprovechar de instrumentos técnicos y profesionales que les permitan ser difundidas haciendo conocer sus servicios y productos tanto a nivel local como internacional y, consecuentemente, promover los aspectos relacionados con aspectos socioeconómicos y culturales del Ecuador, beneficiando a la comunidad en general y la propia industria turística en particular.

### **2.1.1. Visión y Misión**

#### **a) Misión**

Nuestra misión consiste en concebir, implementar y evaluar estrategias digitales altamente efectivas para nuestros distinguidos clientes, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que operan en el sector turístico en Ecuador. Nos comprometemos a cumplir y superar las expectativas acordadas, al aprovechar el potencial de los mejores profesionales, herramientas de vanguardia, procesos eficientes y prácticas respaldadas por datos.

#### **b) Visión**

Como aspiración a futuro, nos proponemos establecer pautas y liderar la esfera digital a través de soluciones innovadoras respaldadas por tecnología sólida. Miramos hacia el horizonte del año 2025 con el objetivo de fomentar la interacción entre nuestros clientes y su entorno, trascendiendo las expectativas convencionales. Nuestro enfoque busca lograr la satisfacción plena de todas las partes involucradas, manteniendo siempre el compromiso ético, medioambiental y social.

## **2.2. Oportunidad**

El entorno de incertidumbre que se ha presentado por la emergencia sanitaria causada por la COVID 19, ha afectado a nivel mundial a gran cantidad de negocios que han percibido como se ha contraído su operación e ingresos llegando inclusive a casos de liquidación y cierre de operaciones y empresas. Uno de los sectores más afectados ha sido precisamente el turístico, en particular de las PYMES del sector, decaído por la limitación de la movilidad de personas.

La relevancia del Internet como medio de comunicación continúa en ascenso, manifestándose en un incremento progresivo de individuos que lo utilizan para agilizar procedimientos, realizar gestiones y acceder a una diversidad de información de manera eficiente. La utilización constante de esta herramienta, así como su crecimiento continuo y la proyectada expansión en los próximos años, apuntan hacia una creciente demanda por parte de las personas, quienes buscarán obtener una variedad integral de datos.

En línea con las tendencias actuales del mercado, particularmente en el contexto de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) que buscan crecimiento o supervivencia en el entorno actual, emerge la inquietud de hallar nuevas vías o alternativas para establecer conexiones con los consumidores. Entre estas opciones, sobresale la vertiente digital como la de mayor participación y crecimiento.

Mediante este proyecto de investigación, el propósito consiste en identificar segmentos de individuos con intereses específicos en los que se registra una falta de información actualizada. Este enfoque permitirá brindar servicios de publicidad en línea dirigidos a estas audiencias. Con este proyecto de investigación, se pretende ubicar a los grupos de interés carentes de información actualizada y específica, con la finalidad de ofrecer el servicio de publicidad en línea. El objetivo es proporcionar a los consumidores acceso a una información completa, que les permita identificar de manera sencilla los beneficios, comodidades y características que mejor se adapten a sus necesidades.

Considerando este escenario, se ha identificado la oportunidad que ha generado el interés de crear una empresa de Marketing Digital para PYMES del sector Turístico en el Ecuador mediante el desarrollo de un Plan de Negocio Startup para esta nueva idea de negocio que localizará su operación inicial en la ciudad de Quito y enfocará sus servicios en la gestión de redes sociales, marketing de contenidos, desarrollo web, SEO, diseño gráfico o

edición de videos para publicidad online para PYMES, entre algunos de los productos que son los más demandados a agencias de marketing digital y freelancers.

Con la creación de esta agencia de Marketing Digital para PYMES del sector turístico en el Ecuador se pretende apoyar con diversos servicios de asesoría en estrategias publicitarias y a su vez potencializar las operaciones y ventas de cada PYME interesada y se ofertará servicios de asesoría para la implementación de estrategias de publicidad y promoción de sus productos y servicios.

### **2.3. Planificación**

La planificación permitirá organizar las fases del proyecto y establecer la matriz de roles y responsabilidades con todos los grupos de interés del proyecto, definir los objetivos medibles y alcanzables. Dentro de esta fase del proyecto será fundamental incluir aspectos referentes al impacto ambiental por la orientación de la agencia hacia un entorno de Sostenible y de Responsabilidad Social Empresarial, estará orientada al logro de objetivos y estrategias que desarrollaremos en la actividad comercial, mientras en la parte operativa y logística se cumplirá con procesos estandarizados y definidos según la necesidad de cada uno de nuestros clientes.

Nuestro capital humano estará vinculado mediante contratación fija en relación de dependencia y con contratación de servicios freelance, considerando las estrategias y la proyección de ingresos. Los servicios por comercializarse serán diseñados en paquetes de asesoría y acompañamiento que permitan la orientación de resultados significativos para cada cliente.

Se definirá la participación de cada uno de los stakeholders tanto en acciones como en participación en inversión, en la planificación de cada una de las fases del proyecto, la definición de objetivos y plazos, equipos, funciones, roles y responsabilidades y métodos de evaluación y cumplimiento.

Para la consecución exitosa del proyecto la fase de control del proyecto será esencial para el seguimiento de cada una de las actividades de acuerdo con el cronograma y al presupuesto previsto conservando siempre el margen y la rentabilidad. Utilizaremos el modelo CANVAS que nos permitirá identificar cada componente de nuestro modelo de negocio generando valor para los clientes y con ello ventajas competitivas e innovadoras.

En el proceso de planificación financiera se efectuará las proyecciones para cinco años que abarca ingresos, costos de operación, gastos de personal, inversiones en activos fijos, balance general, cash-flow, necesidades de financiación y rentabilidad.

#### **2.4. Análisis del entorno, Competidores y Sector.**

El entorno se define como el conjunto de circunstancias o factores políticos, sociales, culturales, económicos, tecnológicos, medioambientales, etc. que, ubicados externamente, influyen directa y significativamente en el estado, condiciones y desarrollo de una empresa y, dadas sus particularidades, no pueden ser abordados en su totalidad; sin embargo, es de vital importancia identificar el entorno de influencia particular que se refiere y tiene influencia en nuestro negocio para, mediante su estudio y análisis, estar en condiciones de identificar oportunidades que aprovechar y amenazas que evitar y que puedan afectar a las operaciones y desarrollo de nuestra empresa.

En cuanto al Marketing, en particular, para nosotros constituye un proceso dinámico que permite la creación de valor para los nuestros clientes y permite el fortalecimiento de las relaciones mutuas, tanto es así que en la actualidad las empresas en general, incluyendo la PYMES se enfocan en estrategias de posicionamiento y generación de demanda a través de la utilización de medios digitales.

Respecto al uso de la tecnología y su acelerado crecimiento e innovación, es un factor que ha cambiado la forma de hacer negocios, administrar y operar a las empresas en todos los sectores generando un ambiente dinámico y rápidamente cambiante; por ello, las empresas consideran al marketing digital como una herramienta para la toma de decisiones y un medio de primera importancia para alcanzar sus objetivos. Con el uso cada vez más amplio de la tecnología, las redes y otros medios de comunicación digital, los potenciales usuarios en el sector del turismo pueden acercarse a incomparables destinos turísticos e interactuar con ellos; por tanto, las empresas en el sector turístico están considerando al marketing como un proceso primario para el diseño de planes con enfoque estratégico para sus negocios.

##### **2.4.1. Análisis PESTEL**

El análisis de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales nos proporcionan una perspectiva del ambiente externo en el que se ubica nuestra

empresa, al evaluar de manera integral y sistémica estos factores externos identificaremos las oportunidades que del entorno se podrían aprovechar, así como las amenazas a ser evitadas.

#### **a) Aspectos Políticos**

El Ecuador es un país ubicado en la costa Pacífico de Sudamérica, tiene un gobierno elegido por votación popular por períodos de cuatro años, el actual gobierno encabezado por el señor Guillermo Lasso, fue elegido en el año 2021 en que entró en funciones. En el desarrollo de la actividad económica y particularmente de la turística la intervención del gobierno es un aspecto crítico ya que entre sus funciones está el establecer políticas públicas y generar el marco legal y financiero requerido para la operación de la economía nacional y en particular del sector turístico respecto al que ha optado por dar impulso considerándolo como un sector básico y estratégico del desarrollo económico nacional dada su contribución para mejorar el ingreso de divisas, disminuir el déficit fiscal y generar nuevos empleos.

Entre las políticas del gobierno nacional consta el empeño en concretar acuerdos de comercio internacional y la eliminación del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), asuntos que beneficiarían la dinámica económica del país. Entre los objetivos referentes al comercio internacional está la firma de al menos diez acuerdos comerciales hasta el 2025, a fin de potenciar las exportaciones y, en general, a la actividad industrial y comercial del país.

De acuerdo con lo publicado en la página web del Banco Mundial, *“la emergencia sanitaria derivada del COVID-19 desencadenó una profunda recesión económica, acentuando el resurgimiento de la pobreza y amplificando los desequilibrios macroeconómicos que el país venía trabajando en subsanar desde mediados de la década anterior. Esta situación puso de relieve ciertas debilidades estructurales, incluyendo la carencia de amortiguadores macroeconómicos, el acceso limitado a los mercados de capitales, la alta informalidad, la infraestructura de salud subdesarrollada y las considerables brechas en la provisión de servicios públicos.*

*A partir de mediados del año 2021, el gobierno ecuatoriano ha emprendido reformas significativas en su esfuerzo por recuperar una trayectoria de crecimiento. Tras la exitosa campaña de vacunación y la superación de la recesión, el reto actual consiste en respaldar el desarrollo de sectores vulnerables, mientras se establecen acuerdos políticos y sociales para abordar y superar los efectos inmediatos de la crisis, al mismo tiempo que se sientan las bases para impulsar un desarrollo sostenible en el mediano y largo plazo. Estos retos*

*han adquirido mayor urgencia debido a que la economía ecuatoriana y su población están expuestas a riesgos relacionados con factores externos, como el conflicto en Ucrania, la desaceleración de las principales economías globales, el aumento de las tasas internacionales de interés y el encarecimiento de los alimentos, entre otros. Estos eventos no solo impactan el desempeño económico, sino que también influyen en la creación de consensos para mantener la estabilidad política y social en el país”*

El planteamiento estratégico del plan gubernamental se enfoca en generar oportunidades para los ciudadanos ecuatorianos, concentrando sus acciones en cinco áreas de importancia estratégica: económica, social, seguridad integral, transición ecológica e institucional. En el ámbito económico, se persigue intensificar las perspectivas de empleo y las condiciones laborales a través de la creación de un entorno más favorable para la inversión y la productividad. Paralelamente, se continúa mejorando la sostenibilidad y la transparencia en las finanzas públicas. No obstante, esto no desestima la necesidad de afrontar diversos desafíos que impactan directamente en los ecuatorianos. Estos abarcan desde la mejora del acceso y la calidad en los servicios de salud y educación hasta la lucha contra la desnutrición infantil crónica. Al mismo tiempo, se busca incrementar la seguridad ciudadana y fortalecer el sistema de justicia.

En un esfuerzo simultáneo, se plantea el inicio de una transición ecológica a través de un manejo más efectivo de los recursos naturales. Esto implica la aplicación de medidas para la adaptación y mitigación ante el cambio climático, así como el impulso a una gestión integral de los recursos hídricos. La administración nacional persiste en su compromiso de consolidar la estabilidad macroeconómica y prevenir el incremento insostenible de la deuda. En este contexto, la disciplina fiscal cobra una gran relevancia al evitar que un aumento en los precios del petróleo resulte en un desmedido incremento del gasto que pueda obstaculizar mejoras en la eficiencia y mantener desequilibrios macroeconómicos.

Ecuador se encuentra en la necesidad de estimular un crecimiento inclusivo y sostenible a mediano y largo plazo. Este objetivo se lograría mediante una constante mejora en el entorno de inversiones, permitiendo una diversificación en la trayectoria de crecimiento y reduciendo la dependencia del petróleo, el cual podría ser reemplazado a mediano plazo por fuentes renovables. En este marco, es de suma importancia adoptar medidas que promuevan la inversión privada, atraer flujos de inversión extranjera hacia sectores emergentes y permitir

la movilidad de factores de producción, especialmente el trabajo, hacia los sectores de mayor productividad.

Por otra parte, Ecuador persigue la optimización de sus políticas públicas para brindar respaldo a los grupos más vulnerables y ampliar las oportunidades. Esto involucra abordar desafíos persistentes, agravados por la crisis sanitaria, como es el caso de la desnutrición infantil. Para tal fin, resulta crucial mejorar la calidad de los servicios públicos, incrementar la eficiencia y equidad en el gasto relacionado con salud, educación y protección social, y disminuir las disparidades que afectan a la población rural. En este contexto, la toma de decisiones respaldada por datos empíricos y la optimización en la administración de los recursos públicos, en conjunto con la coordinación intergubernamental, se erigen como factores fundamentales.

La tasa de aporte a la seguridad social en Ecuador (IESS) es del 21,60% desglosada en 9,45% a cargo de los empleados y trabajadores y el 12,15% aportado por las empresas. A los trabajadores se realiza un pago anual equivalente al 15% como participación en las utilidades obtenidas por la empresa. El impuesto a las ventas en Ecuador, denominado Impuesto al Valor Agregado (IVA) tiene una tasa fija máxima de 12% y la tarifa de impuesto a la renta anual a las empresas es, en promedio del 25%.

#### **b) Aspectos Económicos**

La economía ecuatoriana es dolarizada desde del año 2000, la moneda de circulación es el Dólar de los Estados Unidos de Norteamérica, consecuentemente, la administración económica del país no dispone de capacidad para establecer políticas monetarias propias. La economía ecuatoriana se considerada abierta y dependiente de los ingresos del petróleo que representan entre el 14% y 20 % del PIB correspondiendo a más de la mitad de los ingresos provenientes de las exportaciones y entre el 20 y 30% de la totalidad de los ingresos públicos.

Según previsiones realizadas por del Banco Central del Ecuador, para el año 2022 el PIB crecerá a una tasa anual de 2,54%, gracias a la recuperación de la inversión con un 4,9% de variación esperada; 3,3% de las exportaciones totales; y, 3,2% del consumo de hogares, las importaciones tendrían un crecimiento del 2,9%, lo que resulta en una situación de estabilización luego de que 2021 tuvieran una expansión del 11%; por su parte, las proyecciones del FMI (2021) establecen que la economía ecuatoriana entraría en una fase de lento crecimiento con 2,8% promedio anual para el período 2022-2026.

Según datos publicados por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), la tasa de inflación anual en Ecuador aumentó a 4,12 por ciento en septiembre de 2022 comparada con el 3,77 por ciento al mes anterior, observándose un detenimiento de dos períodos consecutivos de crecimiento lento de precios y marcando la segunda lectura más alta de este indicador desde 2015. Los precios aumentaron a un ritmo más rápido para alimentos y bebidas no alcohólicas (7,14 % frente a 3,77 % en agosto), vivienda y servicios públicos (1,94 % frente a 1,77 %) y restaurantes y hoteles (3,35 % frente a 3,21 %). Mientras tanto, la inflación se desaceleró para el transporte (6,61 por ciento 7,4 por ciento) en medio de una disminución significativa en combustibles y lubricantes (19,64 por ciento frente a 25,3 por ciento). Sobre una base mensual, los precios al consumidor en septiembre de 2022 fueron un 0,36 por ciento más altos siendo el aumento más pronunciado desde junio y repuntando desde el casi estancamiento observado en agosto.

El nivel de confianza en el sector empresarial global es un medidor importante para los empresarios y usuarios. Según datos del BCE, el nivel de confianza global empresarial en el Ecuador ha venido incrementando de manera progresiva pasado de 1.517,8 puntos en octubre de 2021 a 1.640,8 puntos en agosto de 2022 con una tendencia de crecimiento a largo plazo. En tanto que la percepción de la facilidad para hacer negocios en el país también ha experimentado crecimiento.

La mayoría de las empresas constituidas en el Ecuador se ubican dentro de las denominadas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas las que, para fines de identificación y estudio se caracterizan y clasifican de la siguiente manera:

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>
Personal ocupado (número)	Entre 1 y 9	Entre 10 y 49	Entre 50 y 199
Valor bruto de ventas anuales en US dólares	Menor o igual a 100.000	100.001 a 1.000.000	1.000.001 a 5.000.000
Monto de activos totales en US dólares	Hasta 100.000	De 100.001 hasta 750.000	De 750.001 hasta 3.999.999

**Tabla 1 - Clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**  
**Fuente: Comunidad Andina de Naciones - Elaboración: Propia de los autores**

En el caso de los negocios turísticos constituidos en empresas formales en el país, en su gran mayoría se encuentran dentro del segmento de las empresas pequeñas y medianas (PYMES).

Para las actividades del sector del turismo, tanto interno como externo, durante el 2022 se prevé que los servicios de alojamiento y de alimentación y comida se expandirían en 2,1%; sin embargo, se estima que aún no se recobraría su dinámica económica principalmente debido a que el mundo continúa su proceso de discreta activación en este sentido.

De acuerdo con información compartida por el Ministerio de Turismo, en los seis primeros meses de 2022, la balanza turística ecuatoriana alcanzó un superávit de 63,2 millones de dólares. Esto confirma la posición del turismo como la cuarta fuente de ingresos no relacionados con el petróleo para la nación. Al contrastar estas cifras con los registros de 2019 y 2021, se pone de manifiesto una reactivación positiva de la industria. Los ingresos por concepto de turismo, en el período de enero a marzo de 2022, totalizaron 313,5 millones de dólares, más del doble de lo obtenido en el mismo lapso de 2021. Asimismo, durante el primeros cuatro meses del año, las ventas experimentaron una recuperación del 91 % en relación a los números de 2019, con un crecimiento del 62 % respecto al 2021.

Las llegadas de visitantes extranjeros al país en el período de enero a junio de 2022 reflejan un incremento del 45 % en comparación con el mismo semestre de 2019, y un notorio ascenso del 155 % en relación con el mismo periodo de 2021. Estados Unidos se mantiene como el principal mercado emisor de turistas, con una participación del 37,7 %. A este le siguen Colombia, España, Perú, Canadá y Alemania.

Los datos también revelan un constante aumento en la generación de empleo en el sector de alojamiento y servicios de alimentación durante los primeros cinco meses del año. Un ejemplo ilustrativo es el mes de mayo de 2022, que registró 83.662 empleos adicionales en comparación con el mismo mes de 2021.

El compromiso y esfuerzo del sector privado, así como la asignación gubernamental de más de 47 millones de dólares, han resultado ser factores determinantes en la promoción del Ecuador como un destino turístico imperdible a nivel mundial, actuando simultáneamente como un vehículo para la conservación y el desarrollo nacional.

### **c) Aspectos Socioculturales**

La Constitución de la República del Ecuador reconoce al país como un estado democrático, plurinacional e intercultural y es garantista de derechos y libertades. Según datos del Instituto de Estadísticas y Censos, en 2021 la población total de Ecuador ascendió a aproximadamente 17,8 millones de habitantes, con una esperanza de vida promedio de alrededor de 74 años. La población del país es joven, con un tercio de la población menor de 14 años y un porcentaje de adultos mayores a 65 años inferior al 7%. Quito y Guayaquil son las ciudades más pobladas del Ecuador, con sobre los 2,5 millones de habitantes cada una, les sigue Cuenca con alrededor de 600 mil habitantes, en tanto que, la mayoría de las demás ciudades son relativamente pequeñas con un promedio de alrededor de 250 mil personas.

Según el Banco Central del Ecuador a junio de 2022, la tasa de empleo es del 42% mientras que la de desempleo del 5,4%; el salario mínimo mensual, denominado en Ecuador Salario Básico Unificado, es actualmente de US\$ 425,00 mientras el salario promedio en la industria en general es de US\$ 450,00.

En el Ecuador existe libertad de culto, según estudio realizado por del INEC, en lo que se refiere a la filiación religiosa, el 91,95% de la población afirma pertenecer a alguna religión de los cuales el 80,4% se han declarado afín a la religión Católica, el 11,3% Evangélica, 1,29% Testigos de Jehová y el restante 6,96% a otras religiones. El estudio muestra además que, para el 41,2% de las personas, la familia es lo más importante, seguido por el trabajo.

El Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural, conformado por población mestiza, afrodescendiente y diversas nacionalidades indígenas lo que ha dado lugar a que en cada espacio territorial los grupos poblaciones hayan desarrollado identidades históricas y costumbres particulares. El país es rico en actividades artísticas como el caso de la música popular destacándose ritmos propios como el albazo, bomba, capishca, pasacalle, yaraví, sanjuanito, etc. muy difundidos en varios países del mundo, también se puede citar instrumentos musicales propios como el rondador, pingullo, dulzainas, caja-tambor, flauta para guagua, bocina de huarumo, huancara, etc. que en conjunto constituyen un fuerte y apreciado atractivo turístico. La gastronomía ecuatoriana es igualmente variada contando con productos provenientes de sus cuatro regiones y con preparaciones culinarias igualmente de muy apetecido gusto por turistas locales y extranjeros.

Las fiestas populares forman parte del patrimonio cultural, siendo las más conocidas: “La Mama Negra”, “Fiestas Julianas”, “Inti Raymi”, “Carnaval”, “Yamor de Otavalo”, “La Diablada de Pillaro”, “La Cacería del Zorro”, entre otras y que, por sus particulares características, constituyen un importante medio de desarrollo del turismo local e internacional.

El control de la pandemia en el país ha permitido retomar las actividades de ocio y aventura dentro de las cuales se encuentra el turismo lo que representa una importante oportunidad para que nuestra empresa tome ventaja a través de la especialización ya que los negocios relacionados con el turismo necesitan de herramientas para comunicar la oferta de sus servicios al mercado local.

#### **d) Tecnología**

De los aproximadamente 18 millones de habitantes del Ecuador, según datos publicados por Kepios a enero de 2022, se estima que 13,6 millones son usuarios de internet representando una tasa de penetración del 75,6% en el total de la población. Entre 2021 y 2022, los usuarios de internet en el país aumentaron en 3,4 millones (+33,7 por ciento) y, en perspectiva, estos datos revelan que 4,4 millones de personas en el Ecuador no usaban internet a principios de 2022, lo que significa que el 24,4% de la población permanecía fuera de línea a principios de año. Los usuarios con acceso a internet han generado sobre 10 millones de conexiones con el uso promedio de 2 dispositivos de acceso por usuario.

La velocidad media de conexión a internet móvil a través de redes sociales celulares es de 18.18 Mbps mientras que la velocidad media de conexión fija a internet es de 32.11 Mbps. En los últimos doce meses, hasta comienzo de 2022, la velocidad media de conexión a internet móvil en Ecuador aumentó en 1,80 Mbps (+ 11,0 por ciento), en tanto que las velocidades de conexión fija aumentaron en 11,19 Mbps (+ 53,5 por ciento). Del 79% de su población con acceso a internet móvil, hay 15,9 millones de líneas celulares activas, un 81% de la población es usuaria activa de las redes sociales. De la población que usa internet activamente el 98% de los usuarios de redes sociales accede a internet desde sus celulares y smartphones. En el país se encuentran registrados más de veinte proveedores de servicios de internet con varias alternativas de ancho de banda y conexión de fibra óptica o medios satelitales.



**Figura 1 - Cifras mercado digital**

**Fuente: Cifras importantes del mercado digital – Mentinno abril 2022**

El 87% del tráfico web proviene de dispositivos con sistema operativo Android y el 13% por Apple, el 97% de los dispositivos móviles tienen conexión 3G y 4G. El 97% de cantones en el país cuentan con acceso a la red troncal de fibra óptica.

Los operadores telefónicos actualmente en Ecuador son CONECEL S.A. (Claro), OTECEL (Movistar), Tuenti y CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones), estas empresas han migrado paulatinamente sus espectros electromagnéticos de redes eligiendo diferentes tecnologías 2G, 3G y 4G LTE correspondientes a las bandas compatibles y las frecuencias en Ecuador se muestran a continuación:

<b>Operador</b>	<b>Frecuencia 3G</b>	<b>Frecuencia 4G</b>
Claro	<b>B5</b> (850 MHz) <b>B2</b> (1900 MHz)	<b>B4</b> (1700 MHz /2100 MHz)
Movistar	<b>B5</b> (850 MHz) <b>B2</b> (1900 MHz)	<b>B2</b> (1900 MHz)
Tuenti	<b>B5</b> (850 MHz) <b>B2</b> (1900 MHz)	<b>B2</b> (1900 MHz)
CNT	<b>B2</b> (1900 MHz)	<b>B28</b> (700 MHz) <b>B4</b> (1700 MHz /2100 MHz)

**Tabla 2 - Bandas y Frecuencias de telefonía en Ecuador**

**Fuente: Operadoras Ecuador; Elaboración: Propia de los autores**

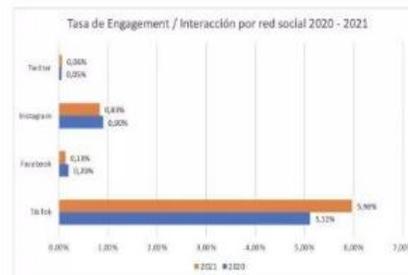
De acuerdo con datos de Ecuador Estado Digital (2022), el país ha incrementado la cantidad de conexiones generadas de parte de usuarios en Google en aproximadamente un 12% con alrededor de 20% de crecimiento promedio de transacciones realizadas través de canales digitales, lo que muestra la importancia que han adquirido los medios digitales, particularmente para el e-commerce, y lo importante que resulta el aporte al sector empresarial PYMES del segmento turismo los servicios de nuestra agencia

### Usuarios Redes Sociales Ecuador - Febrero 2022



**Figura 2 - Usuarios Redes Sociales en Ecuador**  
Fuente: Estado Digital Ecuador – Mentinno abril 2022

### Variación en Interacción en Redes Sociales 2020 - 2021



Tasa de Engagement / Interacción			
Red Social	2020	2021	Variación
TikTok	5,11%	5,96%	17%
Facebook	0,20%	0,13%	-35%
Instagram	0,90%	0,83%	-8%
Twitter	0,05%	0,06%	20%

**Figura 3 - Interacción en Redes Sociales**  
Fuente: Estado Digital Ecuador – Mentinno abril 2022

Investigaciones realizadas (Rengel et al 2022), han determinado que el marketing digital ha permitido que tanto las grandes empresas como las pequeñas obtengan el tan anhelado posicionamiento, siendo una de las estrategias más innovadoras en el mercado actual, además ha significado un relevante incremento de la rentabilidad generada en las actividades operacionales de cada empresa que ha utilizado este recurso. Sin duda, la crisis sanitaria surgida a inicios del año 2020 ha propiciado grandes cambios en todos los sentidos, como es en lo económico, lo político, lo social y sobre todo en lo sanitario y en las comunicaciones.

Durante la pandemia por la COVID-19, la tendencia del marketing digital creció vertiginosamente, debido al cambio del comportamiento de los consumidores, siendo las redes sociales los canales de comunicación más utilizados para la promoción y comercialización de bienes y servicios, sobre todo porque las empresas debían ajustarse a las necesidades de los clientes ahora que se vive una nueva normalidad, misma que se ha implementado en todo el mundo.

En la actualidad, la gestión inteligente de datos permite a las empresas de turismo, dada la calidad y cantidad de datos, ha permitido mejorar la toma de decisiones como un factor diferenciador y determinante en el ámbito de la competitividad.

El uso del *big data* como herramienta estratégica contribuye a la investigación segmentada y personalizada en base a la recopilación e integración de datos de múltiples canales y es una oportunidad para la industria del turismo al permitir la conexión con variedad de soluciones digitales desde mapas, audioguías y atracciones turísticas, basados en la geolocalización y realidad aumentada y aplicaciones móviles con horarios y opciones de transporte o sitios web que muestran información en tiempo real. (Larrea E. 2022)

Según Araque, W., director del Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa de la UASB en declaración a Primicias (04.02.2022) “Al inicio de la pandemia las pymes adoptaron nuevas tecnologías de forma reactiva, pero aprovechar realmente la digitalización demanda una estrategia”, lo que se demuestra la necesidad de apoyo a estas empresas y en particular del sector turístico para que refuercen y desarrollen sus operaciones. También a afirmado que “Hay emprendedores que pueden asesorar a las pymes para que migren de la digitalización reactiva a la digitalización planificada”.

#### **e) Aspectos Ecológicos**

El Ecuador es un país geográficamente ubicado en la Mitad del Mundo, ampliamente diverso en su naturaleza, cuenta con una marcada variedad de climas y microclimas, espacios geográficos y realidades ambientales que ha dado lugar en 2020 a la campaña gubernamental para promocionar el turismo como “Ecuador el País de los Cuatro Mundos” al tener en su territorio cuatro regiones claramente diferenciadas: costa, serranía, selva e insular que son un atractivo singularmente particular para los turistas que prácticamente en períodos de tiempo cortos pueden visitar las diversas regiones.



**Ilustración 1 - Promoción Ecuador País de los Cuatro Mundos**  
Fuente: [https://www.expreso.info/files/2019-11/Ecuador\\_4.jpg](https://www.expreso.info/files/2019-11/Ecuador_4.jpg)

En cuanto al medioambiente, al ser altamente vulnerable al cambio climático, el país está haciendo un esfuerzo para mitigar los efectos de este desafío global para, con la ayuda del sector privado, desacoplar el crecimiento de la emisión de gases de efecto invernadero.

En lo relacionado con la ecología, respecto a nuestras operaciones empresariales y por el tipo de servicio que ofrecemos a nuestros clientes, consideramos no se genera impacto ambiental directo; sin embargo; las actividades desarrolladas por nuestros clientes sí tienen una relación directa con el medioambiente y podrían generar impacto en el mismo, por ello requieren licencias otorgadas por los entes de gobierno y control para cualquier negocio relacionado con el turismo.

Consideramos que, en lo posterior, podemos desarrollar servicios complementarios para la comunicación y comercialización de los productos elaborados o servicios ofrecidos en la zona de influencia donde funcionan actualmente nuestros potenciales clientes. Por ejemplo, al tener una cartera de hostales, hosterías, podemos comunicar de manera paralela a pequeños negocios o emprendimientos que se encuentran cercanos a estas. Pudiendo ser fabricantes de alimentos, artesanías, servicios de transporte, guías turísticos, entre otros relacionados con el “Core” principal que son los prestadores turísticos.

#### **f) Aspectos Legales - Jurídicos**

Las empresas que se constituyen en el Ecuador están sujetas, en lo societario, a las disposiciones contenidas en la ley de compañías y al control de la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores y las regulaciones emitidas por este ente de control. En lo

tributario, deben cumplir con lo dispuesto en la legislación correspondiente que incluye la Ley de Régimen Tributario Interno, su reglamento y otras disposiciones legales relacionadas con el control y recaudación de impuestos, cuyo ente encargado es el Servicio de Rentas Internas (SRI). En lo laboral del sector privado, deben observar lo prescrito en el Código de Trabajo y las disposiciones emitidas por el Ministerio del Trabajo.

El marco legal específico del sector del turismo comprende leyes, reglamentos y otras disposiciones que norman la actividad turística, la Ley de Turismo del Ecuador (RO-S 733 de 27-Dic-2002), es el instrumento normativo principal y, de acuerdo con su Art. 1, establece que su objeto es *“Determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios”*. El Ministerio de Turismo como ente rector de esta actividad, ha establecido alrededor de 14 reglamentos, los mismos que buscan regular actividades turísticas como: alojamiento, el turismo en áreas protegidas, el turismo en las Galápagos, la guianza turística, los centros comunitarios de turismo, la operación turística de aventura, la transportación turística, la señalización turística, el expendio de bebidas alcohólicas e incluso un reglamento para el control de baterías sanitarias. Adicionalmente, como órgano asesor de la actividad turística en el Ecuador se ha creado el Consejo Consultivo de Turismo anexo al Ministerio de Turismo.

En Ecuador se ha creado la denominada Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL), organismo estatal que, según lo publicado en su página web oficial ([www.gob.ec/arcotel](http://www.gob.ec/arcotel)), tiene como propósito administrar, controlar y *“regular el uso del espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones con la finalidad de garantizar el derecho de acceso a servicios de calidad, convergentes, con precios y tarifas equitativas; gestionar los recursos inherentes a las telecomunicaciones mediante su asignación transparente, equitativa, eficiente y ambientalmente sostenible; controlar el uso del espectro radioeléctrico, y la prestación de servicios de telecomunicaciones con calidad, universalidad, accesibilidad, continuidad, seguridad en las comunicaciones y protección de datos personales”*.

## **2.4.2. Análisis del sector y del mercado**

### **a) Análisis del sector**

El Ecuador aún presenta un crecimiento bajo respecto al uso del marketing digital, si es comparado con otros países, las empresas locales deben aprovechar el potencial del internet así como de las redes sociales para establecer estrategias para desarrollar su negocio, fidelizar clientes, fortalecer la marca, localizar clientes e incrementar sus ventas de manera que se constituye en un incentivo económico que no sea posible ofrecer por los canales tradicionales, entre otros, podrían ser menores precios del servicio o producto y/o ahorro en el tiempo en la realiza las compras. Es decir, llevar a cabo determinadas acciones encaminadas a ofrecer un beneficio económico para el usuario poniendo a su disposición varias ventajas con el objetivo de crear una positiva y duradera relación.

La estrategia de Marketing en portales corporativos también forma parte del Marketing Relacional al permitir gestionar las relaciones con los clientes de forma automatizada siendo el objetivo principal mantener y fidelizar al cliente, ya que el costo de adquisición de un cliente nuevo es mucho mayor que el de seguir manteniendo al usuario que ha establecido una relación comercial con la agencia.

Si bien existen pocas cifras específicas respecto a las tendencias de sector de asesoramiento se ha efectuado un análisis del sector de servicios profesionales y administrativos, en el que se incluye la actividad económica de la agencia y, es así que, según estimaciones del Banco Central del Ecuador (2022) si bien el crecimiento de la economía del país para 2022 será del 2,8% “debido al avance de la vacunación, aumento de crédito, buen desempeño de exportaciones y aumento en el flujo de remesas”, la tasa de crecimiento del PIB por industria es el siguiente:



Fuente: Banco Central del Ecuador

**Figura 4 - Ranking de crecimiento por industria en 2022**  
**Fuente: Ekos – Sectores que más crecerán en 2022 en Ecuador - BCE**

En artículo publicado por Russell Bedford (2021), se cuestiona sobre el destino de las empresas de asesoramiento y servicios profesionales, *“las compañías de servicios estarán realizando un mayor estudio en tecnología de la Información, en “know how”, en alimentos, laboratorios, educación, etc., buscando no únicamente servir o prestar servicios a unos cuantos clientes, sino prestar servicios a quienes lo necesiten, aún y cuando estos servicios “no sean nuestro campo de acción profesional”, con seguridad ese será el futuro de las compañías prestadoras de servicios.*

*Respecto a la tecnología, la industria de servicios deberá invertir en el desarrollo de Inteligencia Artificial (A.I.) pues, a través de ella, podrá crear modelos de negocios actualmente inexistentes, que se adapten a las necesidades de cada individuo con el simple establecimiento del diseño de un plan de negocios. La inteligencia artificial permitirá a las compañías prestadoras de servicios ofrecer nuevas alternativas para solucionar problemas específicos y podrían mejorar la capacidad de respuesta de los consultores, por el uso de mejores herramientas tecnológicas que permitan transmitir en tiempo real la solución de problemas; sin embargo, la tecnología de la información no será la única solución de*

crecimiento a las compañías prestadoras de servicios. La globalización, la tecnología de la información e inclusive las pandemias, nos impulsan a crear nuevas formas de solucionar problemas existentes en el mundo y sobre todo a la búsqueda de respuestas a problemas no resueltos hasta este momento, los cuales no necesariamente corresponderán a nuestro ámbito de acción de manera que, en el corto plazo, nos interrelacionaremos con especialistas con los que hasta ahora no se interactuaba para dar solución al problema de algún cliente.

Es posible que la expansión de las compañías prestadoras de servicios tenga lugar a través de la creación de las denominadas firmas Boutique, con profesionales asociados que interactúen entre sí, aun cuando pertenezcan profesiones completamente diferentes, estarán vinculados por objetivos en común que permitan el desarrollo de sus negocios, adaptación al medio al que pertenecen o en el cual se desenvuelven y a la generación de innovación.”

Según artículo publicado en el diario La Hora (2022), “la cantidad de personas que se encuentran empleadas formalmente en actividades relacionadas de servicios profesionales y que están afiliadas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), se ubica en el cuarto puesto del ranking de actividades con empleo formal.”

Actividades con más empleo formal y afiliación al IESS	
Con corte a agosto de 2022	
Sector	Cantidad de empleos
Comercio al por mayor y menor	584.494
Autónomos y voluntarios	50.1343
Administración pública y defensa	446.217
Servicios profesionales y administrativos	304.741
Industrias manufactureras	303.502
Agricultura, ganadería y pesca	252.545
Actividades de atención de la salud	166.119
Transporte y almacenamiento	126.486

**Figura 5 - Actividades formales y afiliaciones**  
Fuente: Diario La Hora – septiembre 2022

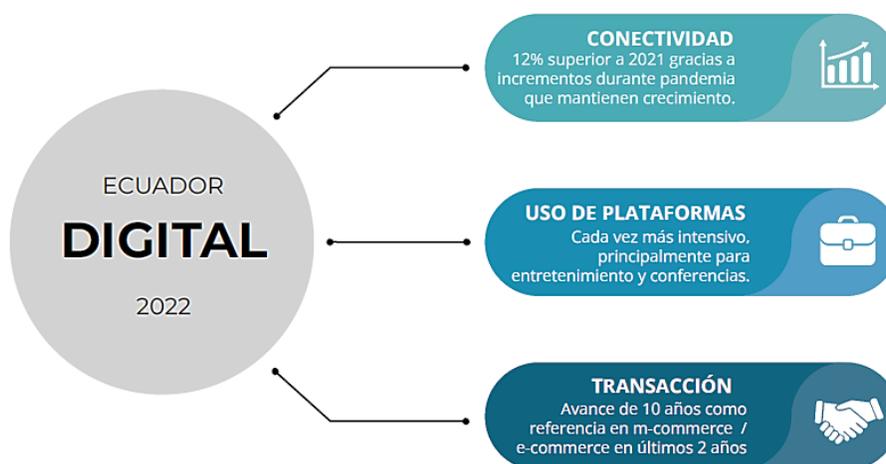
## b) Análisis del Mercado

Dado que el Ecuador todavía experimenta un bajo crecimiento en cuanto al uso del marketing digital, en comparación con otros países, las empresas locales deben aprovechar el potencial del internet y las redes sociales para crear estrategias que les permitan desarrollar

su negocio, lograr fidelizar clientes, fortalecer la marca, localizar clientes potenciales e incrementar sus ventas.

Este tipo de estrategias persigue ofrecer incentivos económicos que no se puedan ofrecer en canales tradicionales. Éstos pueden ser menores precios del producto o ahorro en el tiempo en la realización del acto de compra. Es decir, se trata de llevar a cabo determinadas acciones que van encaminadas a ofrecer un beneficio económico para el usuario poniendo a su disposición varias ventajas, con el objetivo de crear una positiva y duradera relación.

A continuación, se muestra unas gráficas de cifras importantes del mercado digital y cómo ha evolucionado el país a temas digitales respecto el 2021:



**Figura 6 - Mercado Digital 2022**  
**Fuente: Informe Estado Digital Ecuador – Mentinno abril 2022**

La estrategia de Marketing en portales corporativos y otras plataformas sociales forma también parte del Marketing Digital Relacional, lo que permite gestionar las relaciones con los clientes de forma automatizada siendo el objetivo principal mantener y fidelizar al cliente, ya que el costo de adquisición de un cliente nuevo es mucho mayor que el de seguir manteniendo al usuario que ya ha establecido una relación comercial con la empresa.

El incremento del uso de plataformas digitales ha sido evidente en los últimos años, según mediciones efectuadas a estos medios en Ecuador, como se muestra a continuación:

Tasa de Engagement / Interacción			
Red Social	2020	2021	Variación
TikTok	5,11%	5,96%	17%
Facebook	0,20%	0,13%	-35%
Instagram	0,90%	0,83%	-8%
Twitter	0,05%	0,06%	20%

**Figura 7 - Variación en Interacción en Redes Sociales 2020 – 2021**  
Fuente: Informe Estado Digital Ecuador – Mentinno abril 2022



**Figura 8 - Medios en Crecimiento**  
Fuente: Informe Estado Digital Ecuador – Mentinno abril 2022

### c) Comparación entre el marketing digital y el marketing tradicional

El Marketing Digital 2.0 representa la vanguardia en estrategias de marketing en este nuevo milenio. Estas herramientas ofrecen un abanico de opciones innovadoras para llevar a cabo acciones de marketing dirigidas a cumplir con los cada vez más exigentes objetivos económicos y de diferenciación de las empresas. A diferencia del marketing tradicional, el enfoque del Marketing Digital se centra en la relevancia de comprender las necesidades de los clientes y proporcionar soluciones específicas. Como resultado de esta evolución, el Marketing Online ha desplazado progresivamente al Marketing Tradicional y se ha consolidado como una alternativa rentable, efectiva y cuantificable para aquellas empresas que adoptan esta tendencia.

En el ámbito del marketing digital, la interacción con el cliente se erige como el fundamento de la comunicación. Las empresas no solo escuchan a sus clientes, sino que también mantienen conversaciones activas con ellos, ofreciendo soluciones a sus necesidades. Esta comunicación bidireccional se diferencia notablemente del marketing tradicional, en el cual la comunicación es mayormente unidireccional a través de medios como la televisión, la radio o la prensa.

Las ventajas del Marketing Online en comparación con el Marketing Tradicional son diversas, y algunas de las más destacadas son:

- Costos reducidos: El marketing online requiere inversiones financieras considerablemente más bajas en comparación con el marketing tradicional.
- Flexibilidad y creatividad en la construcción de la marca, aprovechando las posibilidades que ofrece Internet y sus herramientas.
- Capacidad para proporcionar a los clientes información detallada sobre productos y servicios en el momento exacto de la decisión de compra.
- Exploración de nuevos segmentos de mercado y nichos altamente especializados.
- Construcción de relaciones sólidas con los clientes, lo que resulta en una fidelización más rápida.
- Mayor interacción y participación del cliente.
- Resultados medibles y ágiles a través de indicadores como clics, aperturas y reaperturas.
- Mejora perceptible de la imagen corporativa. En un mundo cada vez más conectado, una página web de calidad es una poderosa herramienta para atraer a potenciales clientes.
- Medición precisa y detallada, gracias a herramientas como Google Analytics, AWStats y Social Mention, algo que no es posible en el ámbito del marketing tradicional.

• En el marketing tradicional se rige por las 4 P (Producto, Promoción, Precio y Plaza), mientras que el marketing online se basa en las 4 P: Peer to Peer (red entre iguales), Personalización, Posicionamiento y Predictive Modelling (modelos predictivos).

#### **d) Barreras de entrada y de salida del sector**

En cuanto a barreras de entrada y salida en el sector, el análisis efectuado ha permitido determinar que no se encuentran aspectos específicos que puedan significar un riesgo eminente, considerando el gran aumento del número de agencias de marketing digital y publicidad en el mercado ecuatoriano, pese a la política de creación de empresas que es un proceso poco amigable, a las obligaciones con trabajadores y algunas restricciones de tipo jurídico como el tema de patentes y propiedad intelectual con el que se encuentran un emprendimiento, han resultado siendo manejables y poco impactantes al momento de ingresar a competir en un mercado en el que no existen una cuantificación real de la empresas (Asociación Ecuatoriana de Marketing y Comunicación AEMC), sin que se disponga de cifras definitivas y contundentes de su participación de mercado, entendiéndose que las industrias mayormente demandantes de este tipo de servicios, mantiene relación con varias agencias de Marketing.

De otra parte, al estar enfocados en servicios, las inversiones iniciales para establecer la agencia no representarían un presupuesto significativo y puede ser cubierto en su totalidad por el aporte de los socios/accionistas y, de ser necesario se obtendría una línea de financiamiento.

#### **2.4.3. Análisis de la competencia**

Dentro del análisis de competencia, observamos es un mercado muy competitivo en actividades de publicidad y marketing digital no solo a nivel Ecuador y, al ser un mercado muy dinámico, varios clientes locales prefieren contratar los servicios de agencias que no están radicadas en el Ecuador. En el mercado encontramos grandes agencias de publicidad y marketing digital que no tienen ningún tipo de especialización en algún sector en específico para la prestación de sus servicios, lo cual nos genera una importante oportunidad para diferenciarnos de esta competencia por la orientación de nuestros servicios hacia las PYMES del sector turístico, lo que nos provee de un nivel importante nivel de especialización.

En nuestro sector, no se dispone de una cifra oficial de la cantidad de agencias de publicidad que operan en el Ecuador; sin embargo, en forma global, se calcula que localmente operarían aproximadamente 100 agencias entre pequeñas, medianas y grandes. Según datos publicados en la revista EKOS, el mercado ecuatoriano acoge a firmas internacionales como

JWT (ingresos 2021 US\$21.012.117), McCann-Erickson (ingresos 2020 US\$7.220.310) y Mullenlowt Delta.

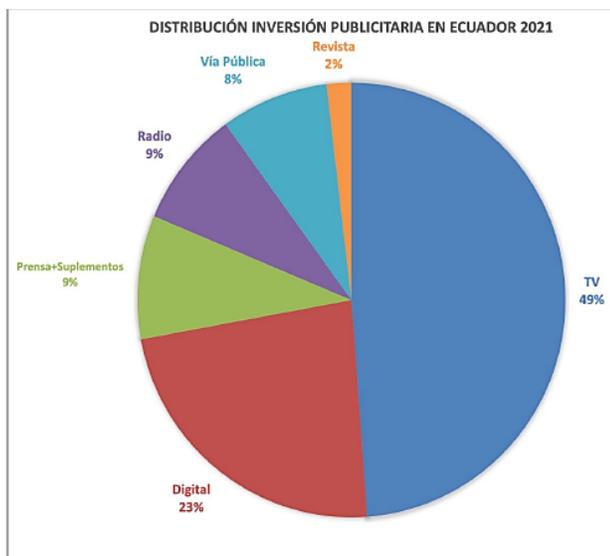
Parte de las inversiones que actualmente las diferentes industrias realizan en publicidad ha variado por diferentes factores, uno de los que fue la pandemia COVID-19, como se muestra a continuación:

Grupo de Medios	Acumulado 2020		Acumulado 2021		Variación 2021 vs 2020
	Inversión Estimada	%	Inversión Estimada	%	
TOTAL	227.159.217	100,0%	244.457.086	100,0%	7,6%
TV	107.283.984	47,2%	119.369.146	48,8%	11,3%
Digital	55.451.253	24,4%	56.879.021	23,3%	2,6%
Prensa+Suplementos	21.529.065	9,5%	22.517.318	9,2%	4,6%
Radio	21.240.202	9,4%	21.232.817	8,7%	0,0%
Vía Pública	17.597.078	7,7%	19.905.618	8,1%	13,1%
Revista	4.057.634	1,8%	4.553.166	1,9%	12,2%

**Figura 9 - Inversión por medios 2020 - 2021 Ecuador**  
Fuente: Infomedia Kantar – Ibope Media. Febrero 2022



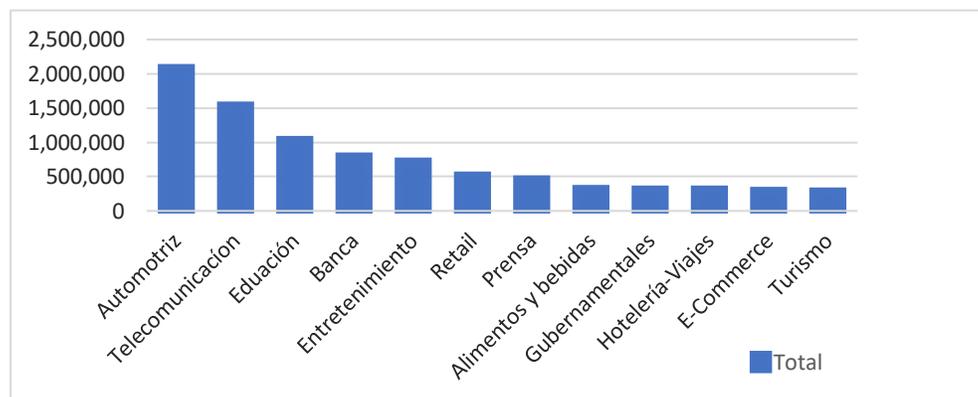
### Distribución de inversión publicitaria en medios tradicionales y digital Ecuador 2021



Fuente: Infomedia Kantar - Ibope Media. Febrero 2022.

**Figura 10 - Inversión publicitaria 2021 Ecuador**  
Fuente: Infomedia Kantar – Ibope Media. Febrero 2022

Observamos que existe una competencia diversa orientada a diferentes industrias siendo las más representativas la automotriz, telecomunicaciones y educación, como se muestra en el gráfico siguiente:



**Figura 11 - Inversión por sectores económicos**  
**Fuente: Ecuador digital abril 2022 – Elaboración: Propia de los autores**

La participación del turismo dentro de las inversiones digitales no es considerable, dejando un gran espectro de explotación del sector. Como parte de nuestro análisis, identificamos las siguientes 10 agencias de marketing digital, consideradas las mejor posicionadas en Ecuador:

- ✓ Agencia de marketing digital AMD
- ✓ Synergia MKT Digital
- ✓ La agencia de marketing digital Monkey Plus BC.
- ✓ Black Box, Agencia de Marketing Digital
- ✓ MEDIUM Multimedia, agencia de marketing digital
- ✓ Símbolo, agencia de marketing digital
- ✓ Doptus, una de las mejores agencias de marketing digital
- ✓ Serendipia, Agencia de Marketing Digital
- ✓ Céntrico Digital
- ✓ Login, marketing digital.

Dentro de sus servicios más importantes están: manejo de redes sociales, posicionamiento SEO, diseño digital, publicidad online, diseño web, instauración de anuncios en Google, community management, etc.

Otro tipo de competencia en el sector es la contratación de recursos propios por parte de los posibles clientes, esto dado el gran impulso que ha tenido el acceso a internet a raíz de la pandemia por COVID-19 motivando y promoviendo la educación online a nivel mundial lo que formado un gran número de profesionales en el campo de marketing digital que ofrecen sus servicios a las empresas en forma directa y con servicios como freelance, muchos de ellos más enfocados a generación de contenido orgánico.

#### **2.4.4. Capacidad de negociación de los proveedores**

Para definir el nivel de negociación de los proveedores con la agencia, se tiene que mencionar que, todos los posibles servicios subcontratados y directamente relacionados con el *core business* estarían relacionados a la parte creativa, diseño y producción de material audiovisual, piezas gráficas, etc.; consecuentemente, la relación de los proveedores consideramos podría afectar la rentabilidad del negocio sobre todo si los proveedores tienen la fuerza para aumentar los precios de sus servicios, encareciendo los productos frente a clientes finales con influencia para demandar un precio más bajo, lo cual podría generar un riesgo que afectaría la rentabilidad de la empresa.

#### **2.4.5. Análisis de la demanda**

En las últimas décadas, el turismo ha surgido como una fuente crucial de oportunidades para impulsar el desarrollo económico y aumentar los ingresos. En Ecuador, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector turístico desempeñan un papel vital en la generación de empleo, creando nuevas plazas laborales que impactan en la economía nacional.

El sector turístico ofrece un contexto diversificado compuesto por actividades como alojamiento, alimentación, transporte, operación y guianza turística, y agencias de viaje, entre otros. Esta diversidad permite que los aspectos artesanales tengan un rol significativo en la promoción y preservación de la cultura local, sumando valor a la oferta turística. Estas actividades complementarias se combinan para proporcionar un servicio diferenciado y de calidad que responde a las demandas actuales de los turistas, incluyendo naturaleza, gastronomía y cultura. Este enriquecimiento de experiencias se fundamenta en la variabilidad de microclimas, paisajes y biodiversidad presentes en el país.

La competitividad se vuelve un factor determinante para las PYMES en el sector turístico, ya que deben enfrentar limitaciones en la percepción de su entorno competitivo

actual, la presión ejercida por las corporaciones turísticas de mayor envergadura y la falta de una estrategia macroeconómica nacional a largo plazo. Esta estrategia podría establecer una guía coherente para un crecimiento sostenible y la continuidad de las empresas en el sector turístico. Es importante destacar que el turismo también desempeña un rol estratégico en la sustitución de importaciones al generar ingresos en divisas. El enfoque en el turismo interno puede fomentar la valoración de las riquezas autóctonas por parte de los ciudadanos ecuatorianos, lo que a su vez fortalece la posición del sector turístico a nivel nacional.

Una de las principales debilidades de las PYMES en el sector turístico es la competitividad en términos de precios. Estas empresas se encuentran en desventaja frente a las grandes corporaciones nacionales e internacionales debido a las estrategias de precios diseñadas para generar rentabilidad por volumen de ventas. Según el Estudio de Gestión Competitiva de las PYMES en Ecuador, estas representan el 95% de las unidades productivas. Aunque son una parte esencial del sector productivo y comercial, su evolución estructural y funcional ha mostrado escasos avances a lo largo de los años.

En el ámbito internacional, se ha reconocido el valor de la microempresa como un medio para abordar el desempleo y la pobreza, especialmente en un contexto donde la tecnología está reemplazando la mano de obra. En este sentido, las PYMES turísticas desempeñan un papel fundamental al contribuir al desarrollo económico y social, así como a la generación de empleos, en entornos familiares y comunidades locales. Estas empresas operan en su entorno geográfico, contribuyendo a solucionar problemáticas locales y ambientales con responsabilidad social empresarial. Asimismo, poseen la capacidad de dinamizar la economía al ofrecer productos y servicios de calidad que satisfacen las demandas del mercado.

La agencia digital MARKETING LAB tiene la capacidad de desarrollar mensualmente planes de marketing digital enfocados en sitios de descanso, alimentación y entretenimiento dentro de su zona de influencia. La demanda de esta agencia es proporcional a los cambios de precio, y los clientes conciben los servicios como valiosos y exclusivos. Factores como los ingresos de los negocios y las preferencias del consumidor influyen en la demanda de los servicios de la agencia. En un mercado competitivo que busca variedad y originalidad, los gustos y preferencias del consumidor son un componente clave.

## 2.4.6. Sector Turístico en Ecuador: Alojamiento y Servicios de Comida

Ecuador ha experimentado un impacto significativo debido a la pandemia, lo que ha generado incertidumbre en diversos aspectos, incluida la economía. Según las cifras proporcionadas por el Banco Central del Ecuador - BCE, el sector turístico ha demostrado un crecimiento constante a lo largo de los años. Dentro del panorama nacional, se encuentra en el puesto 11 de 18 industrias, contribuyendo con \$2.414 millones de dólares en 2019, equivalente al 2,2% del PIB. Además, presenta una tasa promedio de variación interanual del 8,9% entre 2007 y 2020. En sus proyecciones macroeconómicas para 2020, publicadas a principios de este año, el BCE posiciona al segmento de alojamiento y servicios de comida en el puesto 12 de 46 ramas de actividades económicas, aportando \$2.388,63 millones de dólares en 2020, equivalente al 2,2% del PIB.

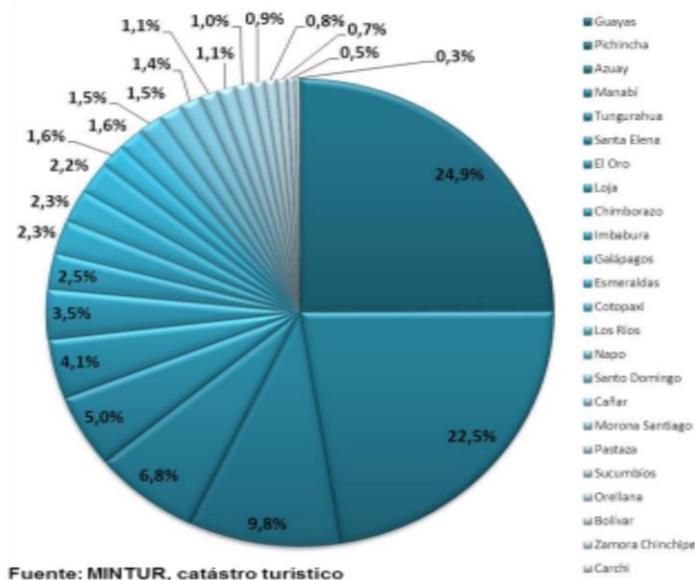
Según información divulgada por la Corporación Financiera Nacional (en el primer trimestre de 2022), el año 2020 contó con más de 19 mil registros de establecimientos dedicados al turismo. Del total, el 60% estaba orientado a servicios de alimentos y bebidas, mientras que el 22% se enfocaba en el alojamiento. Estos datos reflejan la composición del sector y su distribución en diferentes áreas, como se detalla a continuación:



**Figura 12 - Establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo Ecuador**  
Fuente: CFN – Ficha Sectorial Turismo en [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec)

Por otro lado, de acuerdo con la información divulgada por el Ministerio de Turismo – MINTUR, el total de establecimientos registrados en el año 2019 asciende a 24.382. Entre estos, el 85,3% corresponde a actividades relacionadas con alojamiento y servicios de

comida. Este segmento ha demostrado un crecimiento promedio del 2,9% entre los años 2011 y 2020. Asimismo, el 83,5% de estos establecimientos se enfocaron en actividades de alojamiento y servicios de comida, contribuyendo con un 5,0% dentro de esta categoría en particular. Es interesante notar que las provincias con mayor participación en este sector son Guayas, Pichincha, Azuay y Manabí, como se puede apreciar en el gráfico a continuación:



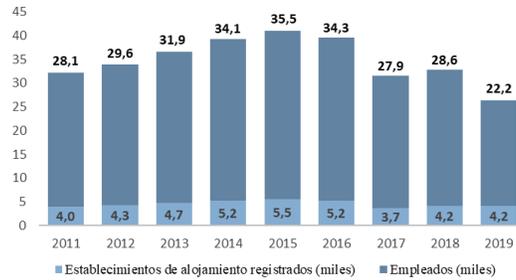
**Figura 13 - Participación por provincia de establecimientos de alojamiento y servicios de comida registrados en 2020**

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador, Catastro turístico

#### 2.4.7. Alojamiento

De acuerdo con los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo del Ecuador en el año 2020, se contabilizaron un total de 4.221 establecimientos registrados durante el año 2019. De esta cifra, el 80,7% corresponde a hostales y hoteles ubicados en provincias como Tungurahua, Pichincha, Manabí, Santa Elena, Galápagos y Azuay. En cuanto a la categorización, el 85,5% de estos establecimientos ostentaba calificaciones de 1, 2 y 3 estrellas.

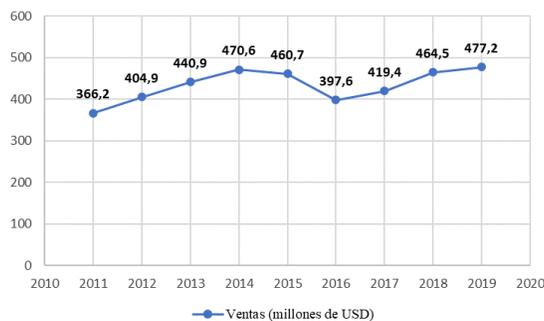
Un dato interesante es que el 93,6% de los establecimientos de alojamiento registrados se localizaba en Ambato y Baños. Estos datos ponen de manifiesto la concentración de la oferta en estas dos áreas específicas, reflejando la importancia de estas localidades como destinos turísticos y resaltando su influencia en el panorama general del sector.



**Figura 14 – Establecimientos de alojamiento registrados y número de empleados**  
**Fuente: MINTUR. Boletín de Estadísticas Turísticas**  
**Elaboración: los autores**

En el contexto ecuatoriano, durante el año 2019 se registró un total de 22.150 empleados en establecimientos de alojamiento. Sin embargo, es importante destacar que, a nivel nacional, esta cifra experimentó un decrecimiento significativo del 22,4% en comparación con el año 2018.

En relación con las ventas en las actividades de alojamiento para estancias cortas, los datos extraídos del sistema SAIKU del SRI revelan un monto total de \$477,20 millones de dólares en el año 2019. Este valor representa un incremento del 2,7% con relación al año anterior, 2018, y se inscribe en un crecimiento promedio anual del 3,0% en el período comprendido entre los años 2011 y 2019. Estos números ponen de manifiesto una tendencia constante de crecimiento en el sector, a pesar de las variaciones puntuales y las fluctuaciones en la fuerza laboral y las ventas.



**Figura 15 - Ventas por actividades de alojamiento estancias cortas**  
**Fuente: SAIKU, SRI declaraciones 104**  
**Elaboración: los autores**

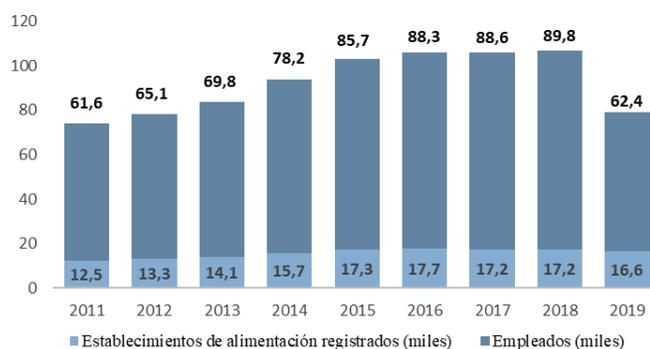
#### 2.4.8. Servicios de alimentación

De acuerdo con los datos proporcionados por el Ministerio de Turismo (MINTUR), el año 2019 registró un total de 16.569 establecimientos dedicados a servicios de comida en

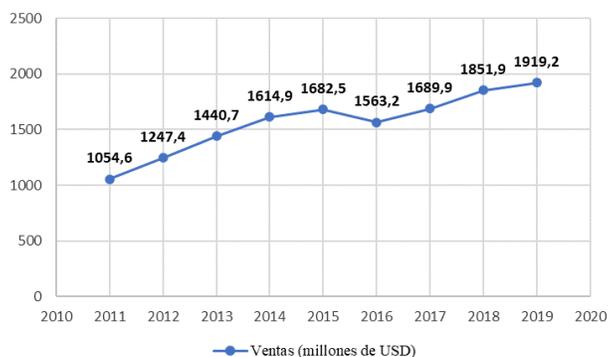
Ecuador. De este conjunto, el 78,0% correspondió a restaurantes y fuentes de soda, lo cual resalta su preeminencia en la industria. Además, se observa que el 87,4% de los establecimientos inscritos en esta categoría pertenecieron a las clasificaciones segunda, tercera y cuarta, concentrándose principalmente en las provincias de Guayas, Pichincha, Tungurahua, Azuay y Manabí.

Una mirada más detallada indica que el 90,6% de estos establecimientos se ubican en Ambato y Baños, resaltando la concentración geográfica de la actividad. En términos laborales, durante el mismo año, se reportaron 62.377 empleados en los establecimientos de comida a nivel nacional. Sin embargo, es relevante señalar que esta cifra experimentó un decremento notable del 30,5% en comparación con el año 2018.

Respecto a las ventas en las actividades de servicio de restaurante y servicio móvil de comidas y bebidas, la información proporcionada por el sistema SAIKU del SRI revela que estas alcanzaron la suma de \$1.919,17 millones de dólares en el año 2019. Aunque esta cifra presenta un decrecimiento del 3,6% con respecto al 2018, es importante resaltar que se observa un crecimiento promedio anual del 6,9% en el período comprendido entre los años 2011 y 2019. Estos indicadores denotan un patrón de evolución y adaptación de la industria, a pesar de las variaciones en los niveles de empleo y ventas en momentos específicos.



**Figura 16 – Establecimientos de servicios de comida registrados y número de empleados**  
**Fuente: MINTUR. Boletín de Estadísticas Turísticas**  
**Elaboración: los autores**



**Figura 17 - Ventas de restaurante, servicio móvil de comidas y bebidas**  
**Fuente: SAIKU, SRI declaraciones 104**  
**Elaboración: los autores**

La Ley de Feriados, promulgada en diciembre de 2016, constituye uno de los mecanismos instaurados con el fin de fomentar el turismo como una herramienta dinamizadora de la economía nacional. Esta ley establece un total de 12 días de descanso anual para Ecuador, compuestos por 11 feriados nacionales y 1 día dedicado a festividades cívicas locales.

De acuerdo con el Ministerio de Turismo (MINTUR), durante el año 2019, se observó un estimado promedio de alrededor de 513 mil turistas por feriado en Ecuador. Estos visitantes generaron un gasto total de aproximadamente 48 millones de dólares en la economía del país. En términos de distribución regional del gasto, se destaca que las regiones de la sierra y la costa registraron los mayores porcentajes, con un promedio de 46,7% y 38,5% respectivamente.

En cuanto a los indicadores del sector hotelero, se aprecia que la tarifa promedio de los hoteles en el mismo año fue de \$61 dólares. Estos datos sugieren que la implementación de la Ley de Feriados ha contribuido a la dinamización de la industria turística en Ecuador, atrayendo tanto a turistas nacionales como internacionales y generando un impacto significativo en la economía, especialmente en las regiones de la sierra y la costa del país.



**Figura 18 - Turistas, gasto y tarifa en feriado 2021**  
Fuente: MINTUR. Turismo en cifras, Boletín de Feriado

Según estimaciones proporcionadas por el Ministerio de Turismo (MINTUR) en 2021, durante el año 2019, se destacaron ciertas ciudades por recibir un mayor porcentaje promedio de turistas en cada feriado. Entre ellas, Quito lideró con un 14,5% de visitantes, seguida de Guayaquil con un 10,9% y Atacames con un 4,7%. Analizando el origen de los turistas, se evidencia que, en promedio, la mayoría procedió de Quito (32%), Guayaquil (23%) y Cuenca (7%). En Ambato, se registró la llegada de un promedio de turistas del 3,4%, mientras que el porcentaje de salida fue de un 2%. Esto resultó en una cifra promedio mensual de alrededor de 170 mil visitantes extranjeros durante el 2019.

En cuanto al flujo de divisas generado por el turismo, en el primer al tercer trimestre de 2019 se registró un saldo de 512 millones de dólares en el país. Sin embargo, esta cifra reflejó una disminución del 12,7% en comparación con el año anterior.

La pandemia de la COVID-19 impactó de manera considerable en la economía ecuatoriana, causando la paralización o ralentización de las actividades empresariales y una recesión económica. Dentro del sector turístico, se estima que se generaron pérdidas cercanas a los 540 millones de dólares debido a la paralización de la industria durante más de dos años.

Ante esta situación, el gobierno ecuatoriano ha implementado diversas estrategias para respaldar la recuperación y reactivación de las empresas y personas ligadas al turismo. Estos mecanismos incluyen:

Diferimiento de pagos de tributos y reestructuración de deudas.

Campañas de promoción destinadas a generar confianza tanto en turistas nacionales como internacionales, con el objetivo de posicionar nuevamente al turismo del país.

Las entidades de control y administración están evaluando opciones para promover incentivos relacionados con la mejora en la calidad de los servicios y la capacitación.

## 2.5. Estrategia competitiva.

### 2.5.1. Análisis Interno (Producto, Precio, Plaza, Promoción)

#### a) Producto

Nuestros servicios son diferenciados e innovadores, orientados a apoyar la gestión de pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas a las actividades relacionadas con el turismo. Entre estos servicios se incluye de manera general:



**Figura 19 - Servicios Marketing Lab**  
Fuente y elaboración: Propia de los autores

#### b) Precio

La variable en consideración está intrínsecamente relacionada con la generación de ingresos para la empresa. Por lo tanto, es crucial analizar detenidamente su determinación, teniendo en cuenta las especificidades del mercado. Las alternativas para establecer precios en productos y servicios nuevos se resumen en las siguientes estrategias:

Precios para capturar el segmento de mercado más alto: Consiste en fijar precios elevados para el producto o servicio nuevo, apuntando a obtener máximos ingresos al

enfocarse en segmentos dispuestos a pagar este precio. En esta modalidad, la empresa reduce sus ventas, pero maximiza sus márgenes de beneficio.

**Precios para penetrar en el mercado:** Implica establecer precios bajos para el producto o servicio nuevo con el fin de atraer a un gran número de compradores y ganar una significativa participación en el mercado.

Para nuestra empresa, los servicios se adaptarán a las necesidades individuales de cada cliente y a su realidad en términos de marketing. Por lo tanto, los precios variarán en función de la información relevante para cada usuario. Esto permite a las PYMES ajustar sus estrategias de marketing digital. Nuestra estrategia de precios adoptará el enfoque de penetración en el mercado, con el objetivo de captar una amplia base de clientes. Para ello, hemos desarrollado paquetes de servicios con precios específicos y diferenciación de características, que incluyen:

- Precio fijo total por asesoría puntual.
- Precio fijo inicial con tarifa de mantenimiento mensual.
- Comisión basada en transacciones realizadas.

Utilizaremos herramientas de descuento, como ofertas de 4 por 3, ofreciendo cuatro meses de servicio por el precio de tres; así se busca atraer un mayor número de clientes y fomentar su lealtad durante un período determinado. Este enfoque hará que la oferta de servicios sea más atractiva. El número de usuarios y visitas a los sitios de nuestros clientes, que se convierten en ventas reales, actuará como incentivo para que nuestros clientes mantengan su fidelidad y continúen adquiriendo nuestros servicios.

### **c) Plaza**

Es la variable de marketing que conecta la producción con el consumo, permitiendo que el producto demandado esté disponible para el mercado y fomentando su adquisición por parte de los consumidores. En nuestra estrategia, evaluaremos y tomaremos decisiones clave sobre el diseño y selección de canales de distribución. En este sentido, se enfocará en el desarrollo de la página web de la agencia con enlaces externos, visitas programadas a la cartera de clientes con un enfoque one-to-one y campañas personalizadas adaptadas a las necesidades del cliente. Dado que operamos en un entorno digital, la importancia de esta variable es limitada, pero nos aseguraremos de brindar una experiencia fluida y eficiente a través de nuestros canales en línea.

#### **d) Promoción**

Nuestra estrategia de promoción involucra una combinación de venta personal, publicidad y promoción de ventas para establecer nuestro reconocimiento en el mercado. Las ventas personales son esenciales para establecer una comunicación directa y personalizada entre nuestro vendedor y cada cliente. Este enfoque es crucial debido a que nuestra empresa ofrece un servicio no convencional, por lo que es fundamental aclarar dudas y explicar los beneficios de manera detallada. A través de las ventas personales, podremos establecer relaciones cercanas con nuestros clientes, inspirando confianza y construyendo nuestra reputación positiva en el mercado.

Además, utilizaremos plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube para promocionar nuestro sitio y los beneficios que ofrece tanto a los usuarios como a los posibles clientes. La publicidad en estas plataformas tiene como objetivo atraer al público para que visite el sitio y se convierta en cliente potencial para las PYMES y para nuestra empresa. La importancia de un alto número de usuarios radica en que facilitará la promoción de nuestros servicios y la captación de un mayor número de clientes.

#### **e) Recursos**

Al realizar un análisis casa adentro, es posible encontrar fortalezas que explotar y debilidades que canalizar con actividades para su corrección, así es posible reconocer aspectos relevantes con los distintos recursos tanto tangibles como intangibles de los que en principio la empresa dispone.

- **Recursos tangibles**

- **Recursos financieros** .- los recursos financieros por ejemplo, si bien se requiere de poco capital de trabajo, este tendrá como origen el aporte de socios y un posible apalancamiento financiero de la evaluación que resulte, el giro de negocio no necesita de activos tangibles importantes pues su inversión está ligada al uso y desarrollo de TICs de manera que el *core business* lleva a examinar los aspectos primordiales de la actividad: el turismo y la tecnología, conjugadas en un servicio de marketing holístico enfocado en una estrategia para PYMES del sector turismo.
- **Recursos tecnológicos** .- los recursos tecnológicos desempeñan un papel preponderante en las actividades empresariales, predominando el aprovechamiento de las tecnologías y el abaratamiento de coste de producción, se prioriza el uso de

hardware de avanzada tecnología que permita el desarrollo y puesta en marcha de los servicios a ofrecer, prevalece el trabajo remoto y una medición por resultados. Por la baja necesidad de contar con un capital de trabajo importante.

- **Recursos físicos.** - los recursos físicos del negocio, si bien se dispondría con un lugar de trabajo a través de alquiler de oficinas, prevalece el uso del recurso tecnológico expuesto.
- **Recursos intangibles**
- **Recursos humanos.** - se procederá con la búsqueda minuciosa de profesionales, de manera disruptiva con capacidades en diseño, ventas, negociación, comunicación visual, entre otras y se contratará personal fijo en la parte creativa: diseñador gráfico y community manager. En adición se fomentará relaciones apropiadas y razonables mediante alianzas con proveedores que faciliten el camino hacia una economía de escala y posicionarnos como líderes en costos dentro del sector.
- **Recursos de innovación.**- La Investigación y Desarrollo constituye una ventaja competitiva y un recurso de innovación para el negocio que proyecta ofrecer el mejor servicio al cliente con altos estándares de calidad, partiendo de una investigación de su mercado para llegar a las mejores estrategias y puesta en marcha de un producto final a través del uso de herramientas digitales y softwares que permitan obtener un acabado de lujo de gran creatividad, calidad y vanguardismo, siempre guiado por el recurso tangible arriba citado y ofrecer un servicio con certificación y reconocimiento oficiales.
- **Recursos de imagen.** – Con la aplicación de un proceso híbrido para el desarrollo de consultas y diagnósticos gratuitos para los clientes, a través de citas presenciales y telemáticas, que permitan dar a conocer los planes y opciones para los clientes del mercado, se pretende desarrollar un recurso importante relacionado con la imagen de la empresa.

## 2.6. Modelos DAFO, CAME y CANVAS

A continuación, se incluye los gráficos de los modelos estratégicos y de negocios de la Agencia de Marketing Digital MARKETING LAB

**“MARKETING LAB”**  
**AGENCIA DE MARKETING DIGITAL PARA PYMES EN EL SECTOR DE TURISMO EN ECUADOR**  
**ANÁLISIS FODA / DAFO**

	FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	
<b>OPORTUNIDADES</b>	Incremento significativo del uso de medios digitales para la realización de negocios.	Integrantes del equipo especializados en áreas de producción audiovisual, diseño, creatividad, estrategia, medios.	<b>FORTALEZAS</b>
	Ausencia de competidores directos que presten el mismo servicio especializado ofrecido por nuestra empresa	Conocimiento e innovación del Marketing Digital en el sector Turístico.	
	Apertura de líneas de crédito por parte del sector financiero, privado y público, para el emprendimiento y desarrollo de pequeñas y medianas empresas	Buenas relaciones con el sector financiero para acceder a créditos de inversión en la creación de la Agencia de Marketing Digital.	
	Reactivación, recuperación gradual y potencial crecimiento del sector turístico, posterior a la pandemia COVID-19	Estrategias creativas respaldadas por las habilidades y conocimientos específicos en el Marketing Digital	
	Apertura para el uso de medios digitales por parte de las Pymes en el sector turístico.	Fuerte compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial y el Medio Ambiente.	
<b>AMENAZAS</b>	Gran cantidad de competidores que prestan servicios a nivel general en Marketing Digital.	Insuficiencia de recursos económicos propios para operación a largo plazo.	<b>DEBILIDADES</b>
	Retraso en el nivel de crecimiento del mercado turístico en el Ecuador.	Costos estimados generales más elevados con relación a la competencia.	
	Cambio constante de necesidades y preferencias de los clientes sobre marketing digital aplicable a sus negocios	Habilidades de investigación y mercadotecnia inferiores a la de los rivales.	
	Insuficiente marco jurídico que esté orientado a la promoción del desarrollo turístico en el Ecuador	Falta de desarrollo de campañas publicitarias para darse a conocer y promocionar nuestros servicios.	
	Falta de acceso y cobertura a medios digitales y de información.	No disponibilidad de personal técnico operativo propio por lo que se requiere procesos de contratación externa.	

**Figura 20 - FODA / DAFO Marketing Lab**  
**Elaboración: Propia de los autores**

**“MARKETING LAB”**

**AGENCIA DE MARKETING DIGITAL PARA PYMES EN EL SECTOR DE TURISMO EN ECUADOR**

**ANÁLISIS CAME**

FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
<b>EXPLOTAR</b>	Publicitar creativamente los servicios que ofrecemos, a través de los diferentes medios digitales, con enfoque de difusión masiva.	<b>MANTENER</b>	Capacitación, actualización y formación constante de todos los integrantes del equipo, en temas relacionados con Marketing Digital y tendencias del Mercado.
	Implementar procesos de tecnificación y/o especialización de servicios digitales enfocados al segmento específico.		Establecimiento de alianzas estratégicas y relaciones con los diferentes stakeholders del sector turístico.
	Obtener líneas de crédito en el sector financiero local, en condiciones favorables para nuestra necesidad empresarial.		Actualización y obtención de certificaciones relacionadas con buenas prácticas operacionales y medio ambientales.
	Establecer alianzas estratégicas con empresas promotoras del sector turístico en el Ecuador.		
<b>AFRONTAR</b>	Definir estrategias específicas de especialización de servicios digitales enfocados al segmento objetivo de nuestra empresa.	<b>CORREGIR</b>	Obtención de línea de crédito en el sector financieros privado, con condiciones favorables, considerando la buena relación financiera empresarial.
	Generación de iniciativas para para la implementación de políticas públicas tendientes a la reactivación y desarrollo del sector y presentarlo a las instituciones y organismos reguladores correspondientes.		Revisión detallada de la estructura de costos y generación de economías de escala.
	Realizar mapeo del mercado objetivo con el propósito de ubicar, identificar e iniciar acercamiento a clientes potenciales.		Implementación de procesos de fidelización eficiente con el cliente final para evaluar comportamientos y necesidades.
			Diseño e implementación de campañas publicitarias para promoción y comercialización de los servicios.
			Creación de procesos de selección preventiva para contratación de personal técnico operativo del sector, necesario para la operación.

**Figura 21 - CAME Marketing Lab**  
Elaboración: Propia de los autores

**“MARKETING LAB”**  
**AGENCIA DE MARKETING DIGITAL PARA PYMES EN EL SECTOR DE TURISMO EN ECUADOR**

**MODELO DE NEGOCIO CANVAS**

<p align="center"><b><u>SOCIOS CLAVE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Freelances de diseño gráfico.</li> <li>- Empresas dedicadas al diseño y a la producción audiovisual.</li> <li>- Empresas promotoras del sector turístico en el Ecuador.</li> <li>- Proveedores de tecnología y telecomunicaciones.</li> <li>- Ministerio de Turismo.</li> <li>- Corporación Financiera Nacional y banca privada y pública.</li> </ul>	<p align="center"><b><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación y Desarrollo</li> <li>- Análisis detallado del sector turístico.</li> <li>- Actualizaciones de tendencias de mercado digital</li> <li>- Seguimiento específico de nuestros clientes</li> </ul> <p align="center"><b><u>RECURSOS CLAVE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo creativo con experiencia en manejo de medios digitales.</li> <li>- Aplicaciones tecnológicas y de telecomunicaciones</li> <li>- Aporte de socio y apalancamiento financiero</li> <li>- Propiedad intelectual (patentes, registro de marca y derechos de autor)</li> </ul>	<p align="center"><b><u>PROPUESTA DE VALOR</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar soluciones y apoyar a nuestros clientes para aprovechar los beneficios del entorno digital, aplicado al sector turístico, mediante acompañamiento continuo y personalizado, con precios acordes al mercado y su segmento específico.</li> <li>- Contribuir de manera integral al posicionamiento de su marca y al incremento de sus ingresos, a través del desarrollo de las actividades turísticas del país.</li> </ul>	<p align="center"><b><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una estrecha relación con los clientes mediante:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• atención personalizada;</li> <li>• venta consultiva; y,</li> <li>• acciones de fidelización.</li> </ul> </li> </ul> <p align="center"><b><u>CANALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría comercial y creativa one to one.</li> <li>- Medios digitales como:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• e-commerce,</li> <li>• página web,</li> <li>• acceso mediante redes sociales, etc.</li> </ul> </li> </ul>	<p align="center"><b><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) del sector turístico en el Ecuador, cuya facturación anual se encuentre dentro del rango de US\$500.000 a US\$5.000.000</li> </ul>
<p align="center"><b><u>ESTRUCTURA DE COSTES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciamiento de software y plataformas de desarrollo</li> <li>- Remuneraciones de personal directo</li> <li>- Outsourcing de servicios complementarios</li> <li>- Arrendamiento de oficina, servicios básicos</li> <li>- Logística comercial</li> </ul>		<p align="center"><b><u>FUENTES DE INGRESOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paquetes con diferenciación de precios y servicios.</li> <li>- Pago fijo inicial con un fee de mantenimiento mensual.</li> <li>- Cobro de comisiones por número de transacciones efectuadas por nuestro cliente</li> </ul>		

**Figura 22 - Modelo CANVAS Marketing Lab**  
**Elaboración: Propia de los autores**

### **3. PARTE ESPECÍFICA**

#### **3.1. Plan de marketing**

##### **3.1.1. Objetivos de marketing**

- Desarrollar un plan de posicionamiento de marca en canales tradicionales y digitales durante el primer año de operación de la compañía;
- Alcanzar altos niveles de reputación de marca, mediante la cercanía con los clientes, continuo asesoramiento y atención personalizada con un portafolio de productos adaptado a sus necesidades;
- Alcanzar una cuota de mercado de, al menos, el 12% del mercado meta, durante el primer año;
- Lograr de los clientes, respecto a los servicios prestados medidos a través de la implementación de procesos de gestión y seguimiento, el 90% de satisfacción; y,
- Alcanzar como mínimo el 70% de fidelización de clientes en un período de un año.

##### **3.1.2. Estrategias y acciones del plan de marketing**

Se ha determinado dos tipos de estrategias macro que se acoplan a la orientación de la compañía, por un lado, las estrategias de nicho específico, al ser una agencia que se especializa en atender al sector turístico del Ecuador; por otro lado, al ser una *start-up*, las estrategias orientadas a crecimiento para desarrollo de productos en mercados existentes.

###### **a) Especialización de nicho de mercado:**

- *Análisis de mercado:* Al ser una empresa especializada en nicho, estar en constante análisis de las tendencias y constantes cambios su mercado, le genera una ventaja competitiva, capacidad de adaptación al cambio y a las tendencias, por tanto, un mejor asesoramiento a sus clientes para que se puedan mantener a la vanguardia en sus entornos y un mejor aprovechamiento de los recursos digitales que la empresa pondrá a su disposición. Se deberán considerar continuos estudios de mercado y análisis de tendencias de herramientas en el medio digital.
- *Conocimiento y especialización del sector turístico:* En el primer semestre del 2022, los datos que arrojó el Ministerio de Turismo ubicaron al turismo como una importante fuente de ingresos para el país, distintos del petrolero; por tanto,

conocer cómo opera el sector, los organismos que lo impulsan, las leyes que respaldan los temas turísticos, así como los aspectos impositivos que giran en torno a este rubro, son datos que, como empresa, se manejan para obtener la especialización en el sector. Para esto es indispensable hacer alianzas con los organismos gremiales públicos y privados, mantener relación con fuentes cercanas a instituciones como Ministerio de Turismo, GADs, SRI, para mantener información de actualizada del sector.

**b) Crecimiento intensivo mediante desarrollo de productos especializados:**

- *Gestionar el ciclo de vida de los servicios desde una estrategia de innovación abierta que considera mejora continua:* El portafolio de productos de la empresa están basados en servicio de tipo creativo y altamente relacionados con plataformas tecnológicas que continuamente innovan su alcance, por tanto, gestionar el ciclo de vida de los productos se vuelve una estrategia de gran impacto para el negocio, se debe buscar mantener la vanguardia en tendencias digitales y tendencias del sector para alcanzar los niveles de satisfacción deseados y lograr el posicionamiento y reputación de marca esperados durante el primer año. Este ciclo de innovación constante considera las siguientes acciones que estarán a cargo tanto del equipo creativo como del equipo comercial:
- Utilizar metodologías de metodologías de “Design Thinking” para ideación y desarrollo del producto y/o servicios nuevos; así como mejora de servicios actuales. Esta metodología también se aplicará para buscar reafirmar nuestra propuesta de valor en la entrega de cada producto o servicios, siempre que esto sea necesario.
- Design research del producto, con un enfoque multi disciplinario para focalizar los esfuerzos en el diseño y el desarrollo y por medio de la co-creación, se busca que los clientes sean parte activa del este proceso de innovación, colaborando de manera directa e involucrándose para obtener como producto o servicio, lo que más les hace sentido de negocios y les aporta valor.
- Creación del prototipo de producto: en este caso, pruebas o demos de productos o servicios del portafolio o las mejoras que se puedan implementar en los

mismos, sea por implementación de nuevas tecnologías o tendencias, esto se establecería con determinados clientes, los mismo que sean parte del proceso de co-creación para que puedan vivenciar, de primera su aporte y se establezca un vínculo más cercado con ellos que nos permita alcanzar, de manera más rápida y efectiva, fidelización, cross selling y up selling.

- Análisis de producto – investigación exhaustiva: esta es la fase donde se analiza a profundidad si los nuevos servicios van cumpliendo con las expectativas de los clientes que los están probando, por ende, su extrapolación a las exigencias del mercado meta, previo a incluirlo oficialmente en portafolio y lanzarlo al mercado.
- Lanzamiento del producto al mercado: poner a disposición del mercado los nuevos productos y/o servicios o las mejoras del portafolio actual mediante campañas informativas por medios digitales; generación de demanda por medio de la fuerza comercial, organizar cocteles de lanzamiento para apalancar el posicionamiento de marca, generar acercamiento con clientes potenciales y afianzar relacionamiento con clientes actuales.
- Comercialización: A clientes actuales por medio de la fuerza comercial, buscando cross selling y up selling; clientes nuevos por medio de campañas de email y página web con chat box, prospección de nuevos clientes en base a la gestión de la fuerza de ventas.
- Retroalimentación y/o mejora del producto: resulta siendo la última acción de esta estrategia de innovación abierta donde se puede dar paso a las oportunidades de mejora de las acciones anteriormente descritas y da inicio al ciclo nuevamente, con el afán de ir perfeccionando, productos y procesos, optimizando esfuerzos tanto de recursos económicos como humanos y obteniendo la especialización en el sector que es parte de la propuesta de valor de la agencia.

**c) Precio:**

- La estrategia de fijación de precio se establece partiendo de un precio alto para servicio nuevo, con la finalidad de maximizar los ingresos, capa por capa de los clientes que se encuentren dispuestos a desembolsar ese precio apalancando en

la especialización del mercado. Los servicios serán ofertados de conformidad a la necesidad de cada uno de los clientes y debido a que se adaptan a su necesidad y objetivos, por tanto, los precios varían de acuerdo con alcance de la información entregada al usuario, por tanto, las PYMES están en capacidad de adaptar el tipo de necesidad y/o servicio destinado al proceso de marketing digital. Para la fijación de precios, se adoptará una estrategia que permita ingresar al mercado objetivo generando mayor impacto y captando un mayor número de clientes nuevos. Para ello, hemos diseñado paquetes de servicios que tendrán sus precios específicos con diferenciación de precios y servicios; así:

- ✓ Precio fijo total por asesoría puntual;
- ✓ Precio fijo inicial con fee de mantenimiento mensual;
- ✓ Comisión por transacciones efectuadas

Para la promoción específica de los servicios se aplicarán descuentos como: 4 x 3; lo que significa que se facturarán 3 meses de servicio y el cliente recibirá un mes adicional sin costo. Con este tipo de promociones, se busca asegurar el mayor tiempo de permanencia del cliente probando nuestro servicio, consideramos que este mecanismo hará atractiva la oferta de servicios. La cantidad de usuarios o visitas a los sitios de nuestros clientes, que a su vez se constituyan en ventas concretas, se convertirá en un incentivo para que nuestros clientes se fidelicen y continúen adquiriendo servicios de la agencia.

**d) Promoción:**

- la estrategia de promoción se fija en cinco aspectos: venta personalizada, relaciones públicas y gestión de relaciones comerciales, promoción de ventas, publicidad y marketing B2B. La empresa utilizará el mix de una combinación de promoción de ventas, venta personalizada y un adecuado manejo de la publicidad y para darse a conocer en el mercado.
- Al ser un segmento de mercado B2B, la venta personalizada es la mejor herramienta para la comunicación bidireccional entre los asesores comerciales y el cliente que corresponde al segmento corporativo. Puede ser un mecanismo de comunicación cara a cara se complementa con el uso de medios tecnológicos como el celular u otro medio interactivo. La venta personal puede ser aún más

eficiente que la publicidad en los casos de asesoramiento y venta especializada. El vendedor tiene la opción de sondear a sus clientes para indagar y profundizar en sus necesidades, adaptando su oferta y presentación de marketing a las necesidades puntuales de cada cliente.

El uso de redes sociales como: Instagram, Twitter, Facebook, y YouTube como herramientas para darse a conocer y el beneficio que aporta tanto para el usuario final como para el cliente potencial.

**e) Canales de distribución:**

- la empresa debe evaluar y tomar decisiones respecto a la selección y diseño de los canales de distribución que, básicamente se centrarán en el desarrollo de una página web de la agencia con enlaces externos, visitas programadas a la cartera de clientes con orientación al servicio one to one y la personalización de campañas adaptadas a las necesidades del cliente. Al ser productos no tangibles y servicios basados en la creatividad, diseño y herramientas tecnológicas, los esfuerzos deben estar orientados, mayormente a las otras variables del mix de marketing.

**3.1.3. Sistemas de información y control**

- Implementación de un CRM;
- Establecer un flujo ordenado de crecimiento con herramientas digitales que generen información histórica que permita construir un Data Warehouse;
- Datos generados por fuentes de información externo como: Ministerio de Turismo, Superintendencia de Compañías, GADS locales;
- Seguimiento y control a:
  - ✓ Cumplimiento de objetivos, estrategias y acciones del Plan de Marketing;
  - ✓ Análisis de rentabilidad; y,
  - ✓ Análisis de eficiencia.
- Evaluación de la calidad y veracidad de la información ingresada al CRM;
- Seguimiento y control del presupuesto de marketing;
- Evaluar la percepción post lanzamiento de marca; y,
- Evaluaciones trimestrales de reputación de marca.

**3.1.4. KPIs**

- Participación de mercado (S.O.M) y posicionamiento;
- Rentabilidad neta;
- Cumplimiento del presupuesto de ventas en volúmenes y valores;
- Rentabilidad sobre la inversión (ROI); y,
- Número de clientes nuevos cerrados versus clientes visitados (WIN RATE).

### 3.1.5. Plan de contingencia

Para la elaboración del plan de contingencia se han considerado efectuar una revisión trimestral del avance del cumplimiento de las acciones y logro de los objetivos de marketing, en particular los referentes al alcance de los objetivos cuantitativos; así:

Plan de contingencia	Cuota de mercado -3%	Cuota de mercado -6%	Cuota de mercado -9%	Cuota de mercado -12%
<b>Generación de nuevos leads</b>	Gestionar planificaciones comerciales	Incrementar campañas de posicionamiento por redes	Aumentar el número de visitas de la fuerza comercial	Trabajar en un plan de referidos
<b>Revisión de gestión comercial</b>	Seguimiento de asignación de nuevos leads	Revisión detallada de las fases del funnel de ventas	Ajuste en los procesos comerciales y campañas promocionales	Visita presencial a clientes Jefe Comercial para acelerar la fase de cierre
<b>Análisis interno</b>	Revisión de presupuesto de gastos de las diferentes áreas	Acciones de optimización de gastos en cada área	Buscar opciones de apalancamiento financiero adicional	Solicitar aporte adicional de capital a accionistas

**Tabla 3 - Plan de Contingencia Marketing Lab**  
Elaboración: Propia de los autores

## 3.2. Plan de ventas

### 3.2.1. Objetivos de Ventas

- Alcanzar un *funnel* de clientes potenciales en un 25% del total del mercado objetivo (2.130 Pymes del sector turístico del Ecuador), en un plazo de un año.
- Generar cierre de ventas equivalente a un *win rate* de 3 a 1 del 25% de los clientes potenciales, durante el primer año de operaciones.

- Alcanzar un margen de contribución no menor al 30% en cada negocio obtenido el primer año.
- Generar la expansión comercial a nivel interprovincial de entre un 10% a un 20% mensual durante el primer año.
- Generar un proceso de evaluación que mida el nivel de satisfacción del 100% de la cartera de clientes.
- Obtener un nivel de satisfacción no menor al 90% en nuestra cartera de clientes.
- Evaluar la expansión de operaciones nuevos mercados a nivel internacional, a través de la búsqueda de aliados estratégicos a partir del segundo año.

### **3.2.2. Estrategias**

#### **a) Estrategias On line**

- ✓ Desarrollar la página web corporativa orientada a proporcionar información general de la empresa y cartera de servicios apalancada en aplicación “chatbox” para interactuar con clientes potenciales y se establece el diseño de página web con interfaz amigable, funcional e intuitiva que fomente una conexión efectiva con el usuario e incluya las principales características del servicio, así como la posibilidad de contar en línea con el ciclo completo de promoción y venta hasta su feedback y acompañamiento post venta, de manera que este sitio web contendrá entre otras cosas los siguientes atributos:

- Breve reseña del negocio: misión, visión y valores corporativos
- Productos y/o servicios
- Contactos
- Acompañamiento post-venta
- Chatbot con enlace externo al WhatsApp Business
- Demostraciones de servicios y productos
- Blog con información de interés actual relacionada al marketing digital de marcas e información de Pymes del sector turístico en Ecuador y el mundo

Además, se procurará mantener elementos web que garanticen la eficacia de la página, tales como:

- Menú de navegación, CTA (call to action) y formularios.

- Implementar herramientas básicas digitales: “Whatsapp Bussiness, redes sociales e E-mailing.

WhatsApp Business será la herramienta de primera mano que continúe al acercamiento del cliente desde la página web, desde las cuentas de redes sociales o desde los números de contacto directo, a través de este, la fuerza de ventas tendrá la oportunidad de aplicar una distribución directa atendiendo de manera personalizada los requerimientos del cliente ofreciendo soluciones que se adapten a sus necesidades.

Las plataformas digitales como Instagram y Facebook se constituyen en las redes sociales de más cercanía para el público objetivo, toda vez que a través de estas se podrá optar por la opción de servicios pagados para llegar al público objetivo, definiendo sus características y alcance desde las aplicaciones de Meta. El contenido de los perfiles en redes sociales estará construido de promociones de productos ofrecidos, así como de información educativa de marketing digital revelando la importancia y casos exitosos de experiencias del sector.

- ✓ Desarrollar estrategias de Cross selling & Up selling.

Como parte de la estrategia de precio descrita en el análisis interno del negocio se aplicará un Up selling cada vez que se requiera una táctica de precios altos para atendiendo al nivel alto de clientes, a través de productos o servicios nuevos, que a su vez a través de la guía y personalización de la fuerza de ventas se recomiende como mejor opción para las problemáticas planteadas por el cliente.

Por otro lado, en el caso de no aceptar un Up selling, la táctica de Cross selling combinará la palestra de servicios a través de un mix en niveles de profundidad y tiempo de contratación, de acuerdo con la campaña de marketing digital requerida por el cliente, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tiempo	1 mes	mayor a 3 meses	mayor a 6 meses	mayor a 12 meses	
<b>Profundidad</b>					<b>Asesoría:</b> Diseño e implementación de estrategias de marketing digital
<b>NIVEL BASIQ</b>	Community Management	Publicidad digital (ADS & SEM)	n/a	n/a	
<b>NIVEL PRO</b>	Social Media	Diseño y desarrollo de espacios digitales	Analítica web	SEO	
<b>NIVEL XPERT</b>	n/a	n/a	E-mail marketing	CRM	
	<b>Asesoría:</b> Diseño e implementación de estrategias de marketing digital				

**Tabla 4 - Niveles de profundidad y tiempo de contratación de servicios**  
Fuente y elaboración: Propia de los autores

#### b) Estrategias Off Line

- ✓ Diseñar un paquete de introducción de servicios enfocado a la etapa de lanzamiento e ingreso al mercado. - Sin la ayuda de medios digitales se contará además con un brochure donde se resuma nuestros productos de servicios ofrecidos como réplica del website, misma que podrá ser socializado en venta directa a través de las siguientes estrategias a aplicar;
- ✓ Generar campañas especializadas para potencialización de la marca y captación de clientes. - Al ser un negocio *B2B* será ofertado a través de venta directa a las empresas del mercado objetivo en campañas que incluyan visitas del target de clientes, encuentros con el sector turístico a través de las cámaras de comercio y/o banca y cooperativismo, estos dos últimos como posibles aliados para financiar inversiones en campañas de MKT digital de las Pymes del sector; y,
- ✓ Participar en Ferias de turismo locales y/o internacionales. - Se mantendrá especial atención en organizar eventos de este tipo que reúnan a los diferentes actores del sector y que den a conocer los servicios ofertados del negocio.

#### 3.2.3. Target de clientes, estrategias, tácticas y KPIs

##### a) Target de Clientes

Marketing Lab se enfocará en todas las Pymes a nivel nacional relacionadas o vinculadas con el sector del Turismo.

## b) Canales de Venta

- **Canal de Venta Directa**

- ✓ *Equipo comercial Free Lance*

El equipo comercial se contratará bajo la modalidad “free lance” estará conformado por dos personas de manera inicial, enfocados en desarrollar el negocio en la provincia de Pichincha, y las provincias geográficamente aledañas a la misma y la gestión de ventas las realizará directamente cada ejecutivo de ventas a través de acercamientos con potenciales clientes, quienes tengan la necesidad de expandir sus negocios y/o potencializar sus servicios.

- **E-commerce y Página web.**

Corresponde a la venta directa que se efectúe a clientes nacionales e internacionales a través de la plataforma de E-commerce la cual está vinculada al website de la agencia.

Esta constituye un elemento clave en lo que se refiere a la administración de la información y comunicación puesto que las estrategias de marketing digital permanentemente vinculan direccionando al portal de servicios en la página web.

### 3.2.4. Seguimiento al Cumplimiento en Ventas

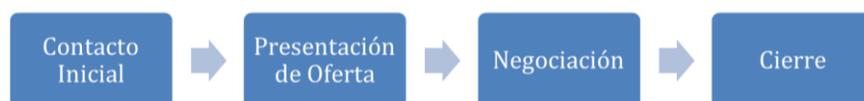
#### a) Medición y seguimiento

Establecer KPIs en unidades, monto y rentabilidad (descuentos por planes comerciales).

Medición de las ventas semanales: Reporte de ventas gestionado por el Jefe Comercial:

- ✓ Seguimiento de trabajo de los equipos de ventas (directo e indirecto)
- ✓ Reporte diario por cliente
- ✓ Seguimiento diario a las labores de cada Ejecutivo Comercial
- ✓ Seguimiento de los objetivos de ventas

Existen dos procesos diseñados para el cierre de negocios, desde la captación hasta su cierre; así:



**Figura 23 - Proceso de captación y conversión de clientes**  
Elaboración: Propia de los autores



**Figura 24 - Proceso de venta digital**  
Elaboración: Propia de los autores

**b) Esquema para cálculo de comisiones a ejecutivos de venta**

En las tablas que se incluye a continuación, se muestra el sistema de comisiones que se aplica a los Ejecutivos Comerciales Freelance, las que se han diseñado en base al nivel tantos de los ingresos en cantidades como en valores y considerando las captaciones o ventas nuevas y, con perspectivas futura, por las renovaciones de planes contratados por los clientes.

COMISIÓN VENTAS NUEVAS PLAN BASIC					
Cantidad		%	US Dólares		
Desde	Hasta		Desde	Hasta	Comisión
1	3	5%	400	1.200	20
4	6	10%	1.600	2.400	40
7	9	15%	2.800	3.600	60
10	En adelante	20%	3.600	-	80

COMISIÓN VENTAS NUEVAS PLAN ESTÁNDAR					
Cantidad		%	US Dólares		
Desde	Hasta		Desde	Hasta	Comisión
1	3	5%	1.000	3.000	50
4	6	10%	4.000	6.000	100
7	9	15%	7.000	9.000	150
10	En adelante	20%	9.000	-	200

COMISIÓN VENTAS NUEVAS PLAN PREMIUM					
Cantidad		%	US Dólares		
Desde	Hasta		Desde	Hasta	Comisión
1	3	5%	2.500	7.500	125
4	6	10%	10.000	15.000	250
7	9	15%	17.500	22.500	375
10	En adelante	20%	22.500	-	500

**Tabla 5 - Tabla de comisiones por ventas nuevas**  
Elaboración: Propia de los autores

COMISIÓN VENTAS RENOVACIÓN PLAN BASIC					
Cantidad		%	US Dólares		
Desde	Hasta		Desde	Hasta	Comisión
1	3	3%	400	1.200	12
4	6	6%	1.600	2.400	24
7	9	10%	2.800	3.600	40
10	En adelante	15%	3.600	-	60

COMISIÓN VENTAS RENOVACIÓN PLAN ESTÁNDAR					
Cantidad		%	US Dólares		
Desde	Hasta		Desde	Hasta	Comisión
1	3	3%	1.000	3.000	30
4	6	6%	4.000	6.000	60
7	9	10%	7.000	9.000	100
10	En adelante	15%	9.000	-	150

COMISIÓN VENTAS RENOVACIÓN PLAN PREMIUM					
Cantidad		%	US Dólares		
Desde	Hasta		Desde	Hasta	Comisión
1	3	3%	2.500	7.500	75
4	6	6%	10.000	15.000	150
7	9	10%	17.500	22.500	250
10	En adelante	15%	22.500	-	375

**Tabla 6 - Tabla de comisiones renovaciones**  
Elaboración: Propia de los autores

### c) Análisis e Investigación de Mercados

Para poder realizar un adecuado seguimiento del cumplimiento de los objetivos comerciales y del desarrollo del mercado será necesaria la adquisición de auditorías de mercado Close Up, IMS. Estas plataformas informáticas permiten obtener la información del mercado, competidores, crecimiento en ventas, Market Share e índices de evolución. Mediante estas herramientas también será posible analizar la evolución en ventas y participación de mercado en cada territorio y por cada zona de visita.

### d) Herramientas

Dentro de las herramientas a utilizar para el cumplimiento de presupuestos y obtención de resultados tenemos:

- ✓ Reuniones de seguimiento y control de presupuestos
- ✓ Capacitación de portafolio a comercializar
- ✓ Automatizar procesos implementando un CRM
- ✓ Segmentación de Clientes

### 3.2.5. Indicadores de Desempeño - KPI's

Los indicadores clave de desempeño son las métricas mediante las cuales se realizará el seguimiento y verificación del cumplimiento de los objetivos.

Objetivo	KPI	Descripción del KPI	Meta
Alcanzar un funnel de clientes potenciales en un 25% del total del mercado objetivo (2.130 Pymes del sector turístico del Ecuador), en un plazo de un año	<p><b>Tasa de conversión</b> Clientes potenciales / total de clientes en el mercado objetivo</p> <p><b>Tasa de suscriptores</b> Número total de suscriptores efectivos / número total de intenciones de suscripción (clics)</p> <p><b>Retención de suscriptores</b> No. de clientes que renuevan / Cantidad de clientes captados totales</p>	<p>Tasa de clientes del mercado objetivo que se han convertido en clientes potenciales para la empresa.</p> <p>Tasa de efectividad de suscripción de clientes</p> <p>Tasa de clientes que renuevan su suscripción o contrato de servicios</p>	<p>25% del total del mercado objetivo</p> <p>60% en primer año</p> <p>90% de los clientes captados</p>
Generar cierre de ventas equivalente a un win rate de 3 a 1 del 25% de los clientes potenciales, durante el primer año de operaciones.	<p><b>Tasa de captación</b> Número de clientes captados / número de clientes potenciales</p>	Tasa de clientes potenciales que se han convertido en clientes captados x la empresa.	3 a 1 del 25% de clientes potenciales
Alcanzar un margen de contribución no menor al 30% en cada negocio obtenido el primer año	<p><b>Margen de contribución por cliente</b> (Ingresos por facturación por cliente - Costos variables por cliente) / Ingresos por facturación por cliente</p>	Margen sobre los ingresos con el que cada cliente contribuye a los resultados de la operación.	30%

	<p><b>Costo de Adquisición</b></p> <p>Costo total de gastos de venta y marketing / número de clientes captados.</p>	Costo promedio de adquisición de cada cliente.	n.d.
<p>Generar la expansión comercial a nivel interprovincial del 20% mensual durante el primer año</p>	<p><b>Tasa de crecimiento de clientes por provincia</b></p> <p>número de clientes por provincia al mes actual / número de clientes al mes anterior</p>	Crecimiento mensual de la cartera de clientes	20%
<p>Captar nuevos negocios a nivel internacional a través de nuestros aliados estratégicos a partir del segundo año</p>	<p><b>Tasa de captación de clientes internacionales</b></p> <p>Número de clientes a nivel internacional al mes actual / número de clientes a nivel internacional al mes anterior</p>	Tasa de captación de clientes internacionales	n.d.
<p>Generar un proceso de evaluación permitiendo medir el nivel de satisfacción del 100% de los clientes</p>	<p><b>Tasa de evaluación del nivel de satisfacción</b></p> <p>Número de clientes captados evaluados / número de clientes captados</p>	Tasa de clientes captados que han sido evaluados sobre satisfacción.	100%
<p>Alcanzar no menos del 90% de satisfacción en los servicios por parte de los clientes captados</p>	<p><b>Nivel satisfacción</b></p> <p>Aplicación encuesta de satisfacción de servicios</p>	Nivel satisfacción de los clientes por servicios recibidos	90%

**Tabla 7 - Indicadores Clave de Desempeño**  
**Fuente y elaboración: Propia de los autores**

### 3.3. Presupuesto

#### 3.3.1. Organización, Estructura y Funciones

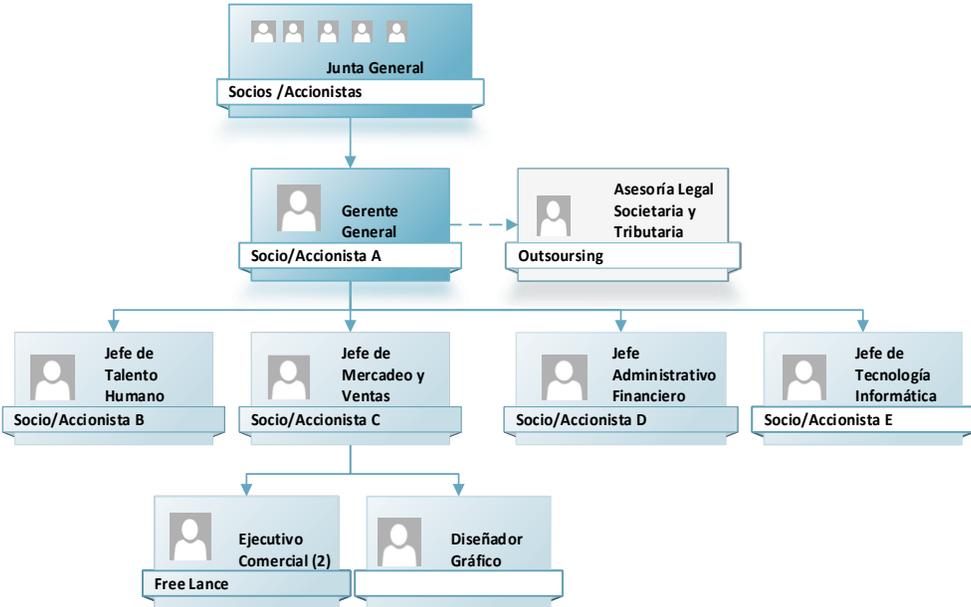
MARKETING LAB como agencia de marketing digital, dedicada a la asesoría, desarrollo, implementación y seguimiento a estrategias digitales, su comercialización y

seguimiento post venta, requiere la inclusión y participación de los mejores talentos, herramientas, procesos, prácticas, proveedores y creatividad que respalden con calidad profesional de un staff preparado y capacitado para ofrecer excelencia al público objetivo.

La agencia contará con tecnología y procesos de innovación relacionados con los servicios ofrecidos a los clientes potenciales para consolidar la confiabilidad del segmento específico a ser atendido en el mercado turístico y aportar al desarrollo sostenible de una industria de gran importancia para el Ecuador.

Se ha previsto que, en una primera instancia, los socios/accionistas fundadores serán quienes asuman los cargos de alto nivel y desempeñen las funciones directivas contando con asesoramiento externo en temas legales, societarios y tributarios y cubriendo las plazas técnicas necesarias con profesionales contratados tanto en relación de dependencia como por servicios profesionales, siendo este el caso de los ejecutivos de venta.

La estructura organizacional se muestra en el siguiente gráfico:



**Figura 25 - Organigrama estructural - MARKETING LAB**  
Fuente y elaboración: los autores

**3.3.2. Funciones**

**a) Junta General de Socios/Accionistas**

Es el órgano principal de gobierno dentro del cual se nombra al Presidente de la compañía, es responsable de gestionar la adecuada administración y fiscalización de la empresa. La Junta asumirá y desarrollará los principales acuerdos sobre estatutos, políticas y reglamentos de la empresa, velando por el adecuado y cabal cumplimiento de lo que se acuerde y resuelva. La Junta se convocará y reunirá una vez al año de manera ordinaria y extraordinariamente las veces que sean necesarias, cuando situaciones importantes y/o emergentes así lo requieran; además, autorizará las operaciones de mayor relevancia e importancia.

#### **b) Gerente General**

El Gerente General asume la responsabilidad legal de la compañía, tanto en el ámbito judicial como extrajudicial. Encabeza funciones críticas, como la consecución de metas a corto y mediano plazo, la constante evaluación del cumplimiento de indicadores clave (KPIs) y la comunicación con la Junta General de Socios.

La misión de la Gerente General es planificar, liderar y controlar la estrategia global de la empresa, asesorando a los clientes para aumentar su presencia en línea y satisfacer sus necesidades. Esto involucra evaluar el desarrollo de los planes y estrategias de marketing digital, administrar recursos y mantener una misión y visión enfocadas en el crecimiento y el éxito empresarial, junto con la satisfacción de nuestros clientes potenciales. Además, implica dirigir, controlar y evaluar al equipo de profesionales bajo su responsabilidad, asegurando un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de las PYMES del sector turístico.

El Gerente General también colaborará estrechamente con los "stakeholders" de la industria para alcanzar objetivos y satisfacer sus necesidades. Planteará soluciones personalizadas adaptadas al mercado y atenderá los requisitos de los organismos de control. Para mantener la empresa a la vanguardia de las últimas tendencias en marketing digital y en el sector turístico, el Gerente General debe garantizar un servicio eficaz y competitivo para los clientes.

Principales responsabilidades y funciones del cargo:

- Desarrollo Estratégico: Supervisar la ejecución adecuada de estrategias de marketing digital. Identificar oportunidades de mercado, analizar la competencia, definir objetivos de marketing y elaborar planes estratégicos.

- **Gestión del Equipo:** Supervisar a los miembros del equipo, asegurando la ejecución eficiente y efectiva del trabajo. Garantizar alineación con los objetivos y una comunicación fluida.
- **Alianzas Estratégicas:** Buscar y fomentar alianzas con empresas e instituciones del sector turístico para aumentar la visibilidad y éxito de la empresa.
- **Gestión Financiera:** Administrar el presupuesto, asegurar uso eficiente de los recursos financieros y alcanzar objetivos de marketing y crecimiento.
- **Indicadores Clave (KPIs):** Identificar y supervisar KPIs para medir el éxito de las estrategias de marketing digital, ajustándolas según los resultados.
- **Contenido de Calidad:** Colaborar en la creación de contenido valioso y estrategias de publicación efectivas para llegar a la audiencia.
- **Mejora Continua:** Identificar oportunidades de mejora en procesos y calidad del servicio, implementando cambios necesarios.

#### **c) Jefe de Talento Humano**

El jefe de talento humano se enfoca en atraer, retener y desarrollar talento, mejorando las capacidades de los empleados, evaluando el desempeño y fomentando una cultura empresarial positiva. Sus funciones abarcan:

- **Selección y Evaluación:** Atraer talento del sector, publicando ofertas, asistiendo a ferias de empleo, utilizando redes sociales y evaluando hojas de vida.
- **Desarrollo y Capacitación:** Planificar y proveer programas de capacitación para mejorar habilidades y conocimientos para el desarrollo de los empleados.
- **Gestión del Rendimiento:** Establecer objetivos, monitorear desempeño y proporcionar retroalimentación constructiva para mejoras.
- **Cultura Empresarial:** Asegurar que los empleados se comprometan con la cultura y valores de la empresa, fomentando colaboración y respeto.
- **Planificación de Sucesión:** Identificar potenciales líderes y planificar su desarrollo profesional para ocupar posiciones clave en el futuro.

#### **d) Jefe de Mercadeo & Ventas**

El Jefe de Mercadeo y Ventas desarrolla y ejecuta estrategias de marketing digital para lograr que la marca sea visible, generar clientes potenciales e incrementar las ventas. Debe estar actualizado en cuanto a tendencias y comportamiento del mercado y de la competencia, colaborando con otros equipos para lograr coherencia en la experiencia del cliente. Sus funciones incluyen:

- Estrategias de Marketing: Diseñar y ejecutar estrategias efectivas para incrementar visibilidad de la marca, atraer tráfico y generar transacciones.
- Identificación de Público Objetivo: Entender y segmentar al público, creando mensajes de marketing valiosos para ellos.
- Análisis de Mercado: Mantenerse actualizado en tendencias y acciones de la competencia, ajustando estrategias según datos.
- Desarrollo de Contenido: Crear contenido relevante y atractivo, como publicaciones en redes sociales, blogs y videos.
- Campañas Publicitarias: Administrar campañas pagadas en Google, Facebook, analizando resultados y realizando ajustes.
- SEO: Implementar estrategias de SEO para mejorar el ranking en búsquedas de Google.
- Colaboración con Equipos: Trabajar con equipos de ventas y desarrollo web para garantizar experiencia coherente del cliente.

#### **e) Jefe Administrativo Financiero**

El jefe administrativo financiero es fundamental para asegurar una gestión financiera y administrativa sólida y eficiente en la empresa. Esto abarca diversas responsabilidades y funciones que van desde la planificación y control presupuestario hasta el cumplimiento de normativas y leyes fiscales, así como el mantenimiento de un entorno operativo fluido y productivo.

- En el ámbito financiero, sus funciones se enfocan en garantizar el óptimo uso de los recursos y en mitigar riesgos financieros. Esto implica:
  - Planificación y Control Financiero: Elaborar y supervisar el presupuesto de la empresa, asegurando su alineación con los objetivos y estrategias establecidos.

- Gestión de Tesorería: Administrar los flujos de efectivo de la empresa, manteniendo la liquidez necesaria para cubrir gastos diarios y compromisos a largo plazo.
- Análisis Financiero: Realizar análisis financiero periódico, presentando informes a la dirección de la empresa. Esto incluye evaluar los estados financieros, identificar tendencias y proponer mejoras financieras.
- Gestión de Riesgos: Identificar y gestionar riesgos financieros, tales como riesgos cambiarios, de crédito y operativos, para proteger la estabilidad financiera de la empresa.
- Financiamiento y Estructuración de Deuda: Identificar fuentes de financiamiento y estructurar la deuda de manera eficiente para respaldar el crecimiento y las operaciones de la empresa.
- Relaciones con Inversores: Mantener relaciones sólidas con los inversores, proporcionándoles información financiera relevante y atendiendo sus necesidades.
- Cumplimiento Normativo y Fiscal: Asegurarse de que la empresa cumple con las normativas y leyes fiscales vigentes, manteniendo una relación positiva con las autoridades fiscales.
- En cuanto a la gestión administrativa, el enfoque está en optimizar los procesos internos y asegurar el funcionamiento eficiente de la empresa. Esto incluye:
  - Gestión de Oficina: Supervisar el adecuado equipamiento y funcionamiento de la oficina para asegurar un ambiente productivo.
  - Gestión de Logística: Administrar la logística interna, desde el suministro de oficina hasta la gestión de equipos tecnológicos y el manejo de envíos y recepciones.
  - Gestión de Facturación y Cobro: Garantizar una facturación precisa y oportuna, así como gestionar los pagos de los clientes de manera eficiente.

- Gestión de Contratos y Acuerdos: Administrar los contratos y acuerdos de la empresa, asegurando el cumplimiento de plazos y compromisos.
- Mantenimiento de Registros: Mantener registros y documentación actualizada y precisa, para una gestión eficiente y toma de decisiones informadas.
- Gestión de Seguridad y Salud Laboral: Velar por la seguridad y salud laboral de los empleados, asegurando el cumplimiento de normativas y prácticas seguras.

**f) Jefe de informática y tecnología de la información**

Esta posición desempeña un papel esencial y crítico en el logro exitoso del proyecto. Su responsabilidad primordial es asegurar el funcionamiento impecable y la evolución constante de la infraestructura tecnológica de la empresa. Esto implica asegurar que las herramientas y soluciones empleadas sean idóneas y se encuentren en un estado óptimo, lo que garantiza que los clientes accedan a los servicios digitales sin interrupciones. Además, esta función implica brindar soporte técnico y perfeccionar la eficiencia de los sistemas, lo que asegura una experiencia ininterrumpida, segura y eficaz tanto para los clientes internos como externos.

Las responsabilidades y funciones clave del puesto son:

- Gestión y Actualización Tecnológica: Supervisar y actualizar la infraestructura tecnológica, incluyendo hardware, software y sistemas de red, para mantenerlos en condiciones óptimas.
- Seguridad de Datos y Respaldo: Realizar respaldos periódicos y mantener la seguridad de la información particular de los clientes, garantizando su integridad y protección.
- Soporte Técnico Avanzado: Ofrecer asistencia técnica a los clientes que utilizan los servicios digitales, solucionando problemas y proporcionando ayuda a través de un servicio de "Help Desk" disponible en todo momento.
- Optimización de Sistemas: Supervisar y potenciar la eficiencia de los sistemas empresariales, identificando oportunidades de mejora y gestionando su optimización efectiva.

- **Actualización Tecnológica Continua:** Mantenerse al tanto de los avances más recientes en tecnología y marketing digital, asegurando que la empresa implemente las soluciones avanzadas más apropiadas para brindar un sólido soporte posventa a los clientes.

**g) Ejecutivo Comercial (Freelance)**

El rol de Ejecutivo Freelance implica desplegar una combinación de creatividad, habilidades analíticas y un enfoque minucioso. Para tener éxito en esta función, es imperativo mantenerse al día con las últimas tendencias y novedades en marketing digital y el ámbito turístico. Esto permite ofrecer un servicio de alta calidad que responda a las necesidades cambiantes del mercado. Las actividades para un Ejecutivo Comercial Freelance en este contexto son las siguientes:

- **Atención Personalizada al Cliente:** Ofrecer un servicio que provea información esencial para el uso efectivo de los paquetes y asesoría adquiridos por el cliente.
- **Ejecución Estratégica:** Realizar acciones encaminadas al logro de metas establecidas, con un enfoque estratégico que asegure el cumplimiento de objetivos.
- **Análisis de Mercado:** Realizar estudios exhaustivos del mercado que permitan la identificación oportuna de oportunidades de venta, evaluando apropiadamente las necesidades específicas de los clientes.
- **Promoción y Comercialización:** Impulsar la promoción de los paquetes, productos y servicios definidos por Marketing Lab, garantizando su destacada visibilidad.
- **Gestión de Relaciones con Socios:** Llevar a cabo llamadas telefónicas, así como realizare visitas personalizadas para asegurar la renovación efectiva de paquetes.
- **Prospección Activa:** Buscar de manera proactiva nuevas oportunidades para realizar ventas, empleando tácticas como llamadas en frío, obtención de contactos y uso de medios sociales.
- **Negociación y Atención a Clientes Potenciales:** Conducir reuniones con clientes potenciales, escuchar sus necesidades y preocupaciones para establecer relaciones sólidas.
- **Presentaciones Efectivas:** Elaborar presentaciones impactantes sobre los servicios de la empresa.

- Generación de Informes Estratégicos: Realizar revisiones y generar informes regulares que contengan datos financieros, proporcionando información esencial para la toma de decisiones.
- Representación en Eventos: Participar en exposiciones y conferencias, construyendo una presencia sólida de la empresa en el sector.
- Negociación y Resolución de Obstáculos: Manejar negociaciones y cierres de acuerdos, mientras aborda quejas y objeciones de manera efectiva.
- Colaboración Efectiva: Trabajar en estrecha colaboración con miembros del equipo para optimizar resultados y estrategias.
- Recopilación de Retroalimentación: Obtener comentarios y opiniones de clientes tanto de los actuales como de los potenciales, compartiéndolos internamente para mejoras continuas.

### **3.3.3. Sueldos y Salarios**

Al ser una compañía nueva, cuya estrategia de negocio es la “Penetración de mercados”, los sueldos y salarios considerados para el proyecto contemplan la incorporación de una parte de los socios como miembros del Staff mínimo requerido para el arranque del proyecto. Esto quiere decir que, la incorporación de posibles necesidades de talento humano, deberán ser analizadas a lo largo del proyecto, incorporando posibles posiciones de mandos medios u operativos que en el inicio del proyecto las desempeñarán el grupo de accionistas.

Si a lo largo de las evaluaciones trimestrales, los resultados de ventas, rentabilidad y liquidez permiten incorporar nuevas posiciones, las mismas serán implementadas con la autorización de la Gerencia General y las distintas cabezas departamentales requirentes.

### **3.3.4. Comisiones por ventas**

Las comisiones por ventas que se generen en el primer año del proyecto serán consideradas como un costo variable del mismo y se generarán de la mano de la venta de los distintos productos detallados en la cartera ofertada al cliente y contratada, así como de las transacciones de renovación generadas a través del “botón de pago”.

### **3.3.5. Suscripciones CRM**

Al ser una empresa digital, el desarrollo e implementación de un CRM es medular ya que el manejo de la información relacionada con la alineación de las estrategias de la empresa y las tecnologías enfocadas a la relación con el cliente deben estar a la par. Esto para

mantenernos en contacto constante con los clientes, mejorando y optimizando procesos, monitorear KPIs, retroalimentar y de esta manera impulsar el crecimiento del negocio.

### **3.3.6. Gastos comerciales**

Los gastos comerciales del proyecto serán de dos tipos, los relacionados directamente con la comercialización del servicio a realizarse por parte del staff de accionistas quienes desempeñarán el papel de la venta de la plataforma digital y los que se contemplarán como inversión para la fase de lanzamiento del producto.

Al ser un proyecto nuevo, se destinará un valor inicial fuerte de inversión para promoción y publicidad, así como para la logística de comercialización. Este valor no podrá – de arranque del proyecto – estar atado a la proyección de ventas para generar “ruido” al momento de lanzar el producto al mercado.

### **3.3.7. Gastos Específicos**

En relación con los gastos específicos que tendrá el proyecto digital, la empresa tendrá que considerar los siguientes:

- a) Costos de Asesoría.
- b) Infraestructura y arquitectura digital.
- c) Almacenamiento de información en nube y back up.
- d) CRM.
- e) Diseño WEB Responsivo (en base a plantillas predeterminadas o desarrollo desde cero).
- f) Desarrollo de página web.
- g) Tienda en línea & desarrollo de botones transaccionales.

## **3.4. Plan de customer service**

La cultura de servicio a los clientes de vital importancia para el futuro de la agencia, principalmente se considera que el valor generado para el cliente es la oferta de servicios. La orientación hacia el cliente y a la satisfacción total de sus necesidades permiten fascinar al cliente con servicios únicos.

### **3.4.1. Objetivos**

- Obtener un nivel de satisfacción no menor al 90% en nuestra cartera de clientes.
- Alcanzar un porcentaje del 70% mínimo, de fidelización en al menos un año.

- Generar un proceso de evaluación que permitiendo medir el nivel de satisfacción del 100% de nuestra cartera.
- Establecer un canal directo de comunicación con clientes potenciales y actuales que permita resolver el 100% consultas de manera efectiva y gestionar nuevas oportunidades de negocio.
- Resolver el 100% consultas de los clientes, de manera efectiva.
- Gestionar el 100% de las nuevas oportunidades de negocio.

### **3.4.2. Estrategias y acciones para customer service**

#### **a) Estrategia Omnicanal**

El servicio de atención a los clientes se fundamenta en el “*Customer Relationship Management*” (CRM) como mecanismo de integración de todas las interacciones que se mantenga durante el proceso de prospección, generación de demanda, venta, desarrollo creativo de proyectos y su implementación, así como el cierre de estos, tanto con clientes potenciales como con clientes captados. Esta estrategia se instrumenta mediante dos principales aspectos:

El servicio de atención a los clientes se enfoca en una estrategia de omnicanalidad, basado en el CRM como mecanismo de integración a todas las interacciones que se pueda tener con clientes potenciales y actuales durante el proceso de: prospección, generación de demanda, venta, desarrollo creativo de proyectos y su implementación, así como el cierre de estos. Dentro de esta estrategia se establece mediante dos principales aspectos:

- **Contacto directo presencial o virtual**
  - ✓ Responsables del cumplimiento de la estrategia: Equipo comercial (3 personas): Un Jefe de Mercadeo y ventas y dos Ejecutivos Comerciales.
  - ✓ Establecer como parte de la evaluación comercial y creativa un indicador de satisfacción al cliente.
  - ✓ Atención a consultas generadas por medio de la página web en un tiempo, no mayor, a 24 horas.
  - ✓ Generar formularios de medición de atención y servicio al cliente para evaluar la percepción del cliente al cierre y entrega de proyectos.
  - ✓ Implementar encuestas instantáneas vía telefónica por parte del Jefe Comercial a clientes, en el proceso de venta y desarrollo de los proyectos.

- ✓ Disponer de material y merchandising para visitas presenciales.
- **Contacto directo a través de la página web**
  - ✓ Implementación e integración de chatbox, Whatsapp, CRM. Los responsables de esta acción serán: Jefe Creativo y personal de TICs.
  - ✓ En la página web estará diseñada para contener toda la información completa para que los usuarios que visiten la web, que resuelvan todas sus dudas de manera inmediata y eficiente mediante un chatbox que llegará hasta un punto de respuesta, después de esto, se derivará a whatsapp business para gestionar solicitudes más especializadas y potenciales nuevos negocios entregará la asignación de lead a los ejecutivos comerciales para la gestión y funnel de ventas.
  - ✓ La página web estará vinculada con fan page en “social media”: Instagram, Facebook y Twitter, colocando información de los servicios.

### **3.4.3. estrategia de satisfacción de los ejecutivos comerciales**

La satisfacción de los ejecutivos de venta es un aspecto relevante para procurar brindar al cliente una experiencia de calidad, que tendrá impacto directo y significativo con el nivel de satisfacción y confianza. Las acciones por llevarse a cabo con esta estrategia serán:

- ✓ Facilitar los medios materiales y técnicos necesarios a los ejecutivos comerciales.
- ✓ Capacitación a los ejecutivos comerciales en servicio y customer service.
- ✓ Establecimiento de indicadores de satisfacción de cliente como parte del proceso de evaluación comercial y servicio.

### **3.4.4. Estrategia de calidad en el soporte**

Una vez que el cliente ha recibido el servicio debemos comprobar el nivel de satisfacción que ha alcanzado para lo cual se le debe ofrecer un soporte de alta calidad. Las acciones para lograr calidad en la atención al cliente incluyen:

- ✓ Limitación en el tiempo de espera, una vez que ha establecido contacto con la agencia mediante cualquiera de los medios que pondremos a su disposición.
- ✓ Promoción de proactividad, comprensión, amabilidad y respeto en la atención a los clientes.
- ✓ Obtención de retroalimentación por parte de los clientes.

- ✓ Utilización de los medios tecnológicos que se consideren apropiados y necesarios como soluciones que agreguen valor para los clientes y tengan impacto en la atención virtual al cliente a través de los distintos medios disponibles.

### 3.5. Canales de comunicación

Establecer los canales de comunicación tanto para el caso de los clientes actuales como de los clientes potenciales, en los siguientes términos:

- 1) En caso de que el cliente presente algún requerimiento o necesite realizar algún reclamo puede realizarlo a través de diversos canales y la atención o respuesta deberá darse en un máximo de 24 horas, con excepción de casos excepcionales de complejidad en que la respuesta se extenderá a 48 o 72 horas. Los medios a través de los cuales el cliente puede contactarse son:

- ✓ El Ejecutivo Comercial
- ✓ Del correo electrónico
- ✓ De una llamada telefónica

- 2) Para garantizar una atención excepcional al cliente, la comunicación sea requerimiento o reclamo se ha categorizado de la siguiente manera:

- a. **Precio o plan comercial:** La comunicación puede ser canalizada a través del Ejecutivo Comercial o Jefe comercial.
- b. **Información del proceso creativo:** La comunicación puede ser transmitida al Ejecutivo Comercial. En caso de que la comunicación sea canalizada a través de email o vía telefónica se solicitará respuesta inmediata a las áreas correspondientes.

### 3.6. Indicadores de Desempeño - KPIs

#### 3.6.1. KPIs para customer service

Los indicadores clave de desempeño son todas aquellas métricas o medios de medición mediante las cuales se procura realizar el seguimiento de las actividades y el proceso y la verificación del cumplimiento de los objetivos de *customer service*, como se describen a continuación:

<b>Objetivo</b>	<b>KPI</b>	<b>Descripción del KPI</b>	<b>Meta</b>
Obtener un nivel de satisfacción no menor al 90% en la cartera de clientes.	<b>Nivel de satisfacción</b> Aplicación de encuesta de satisfacción de servicios	Nivel de satisfacción de clientes por los servicios recibidos	90%
Fidelizar a por lo menos el 70% de clientes durante un período de un año.	<b>Fidelización de clientes (NSP)</b> Aplicación de encuesta <b>Lealtad del cliente</b> Aplicación de encuesta <b>Renovación Up Selling</b> <b>Cross Selling</b>	Posibilidad de que un cliente pueda recomendar el servicio  Posibilidad de que el cliente vuelva a contratar el servicio Ventas totales / número total de clientes en el periodo	70%
Generar un proceso de evaluación en pro de medir el nivel de satisfacción del 100% de los clientes.	<b>Evaluación nivel de satisfacción</b> Número de clientes captados evaluados / número de clientes captados	Tasa de clientes captados que han sido evaluados respecto al nivel de satisfacción	100%
Resolver el 100% consultas de los clientes, de manera efectiva	<b>Resolución de consultas</b> Número de consultas resueltas / número de consultas de clientes receptadas		100%
Gestionar el 100% de las nuevas oportunidades de negocio	<b>Tasa de gestión de oportunidades de negocio</b> Número de nuevas oportunidades de negocios gestionadas / Total de nuevas oportunidades de negocio identificadas		100%

**Tabla 8 - KPIs Customer Service - Marketing Lab**  
Fuente y Elaboración: Propia de los autores

### 3.7. Flujograma de proceso de atención de clientes

En el siguiente diagrama se muestra el recorrido que siguen los requerimientos de los clientes de la agencia, desde el contacto, recepción, acompañamiento, atención y la correspondiente evaluación con el propósito de medir niveles de satisfacción de los clientes.

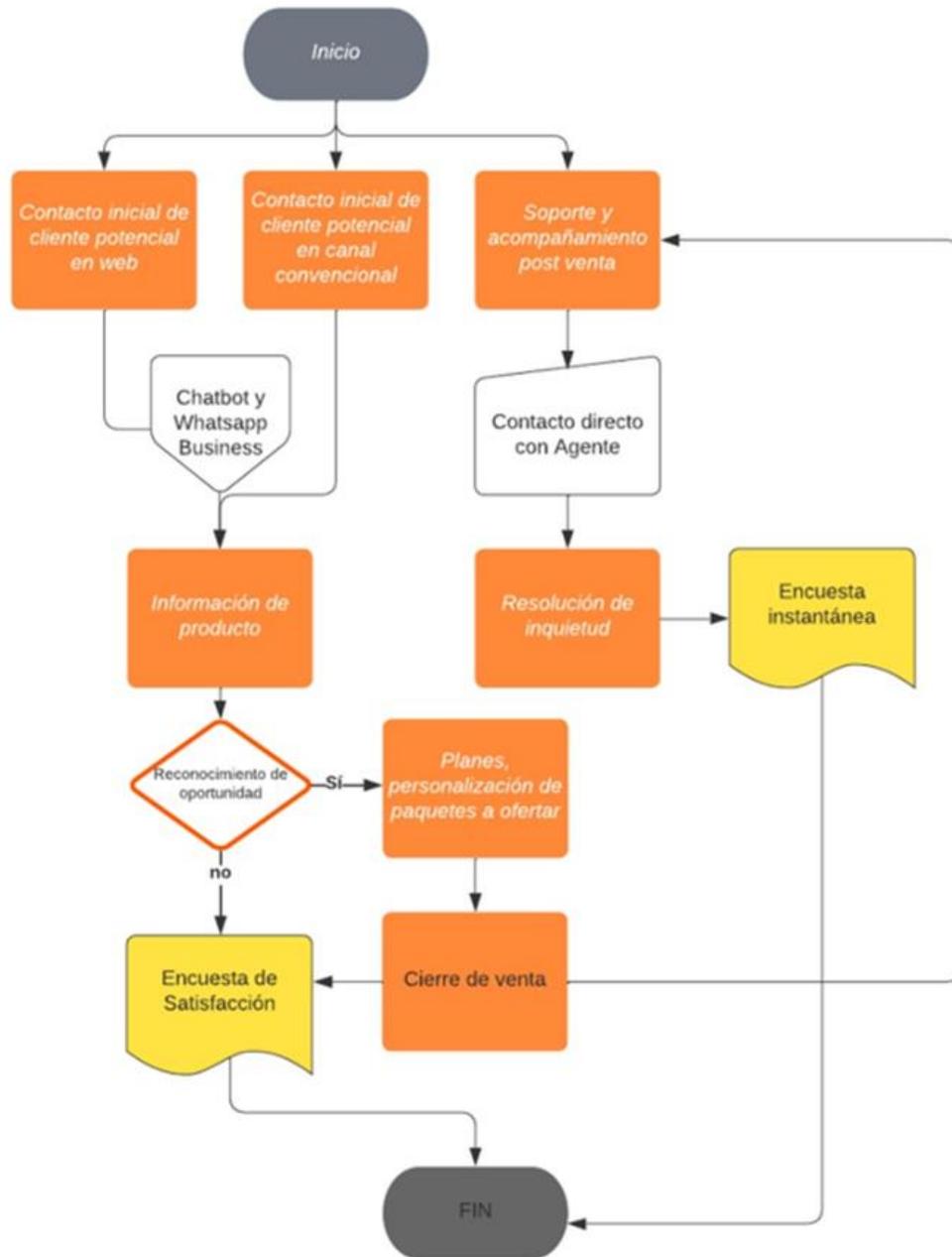


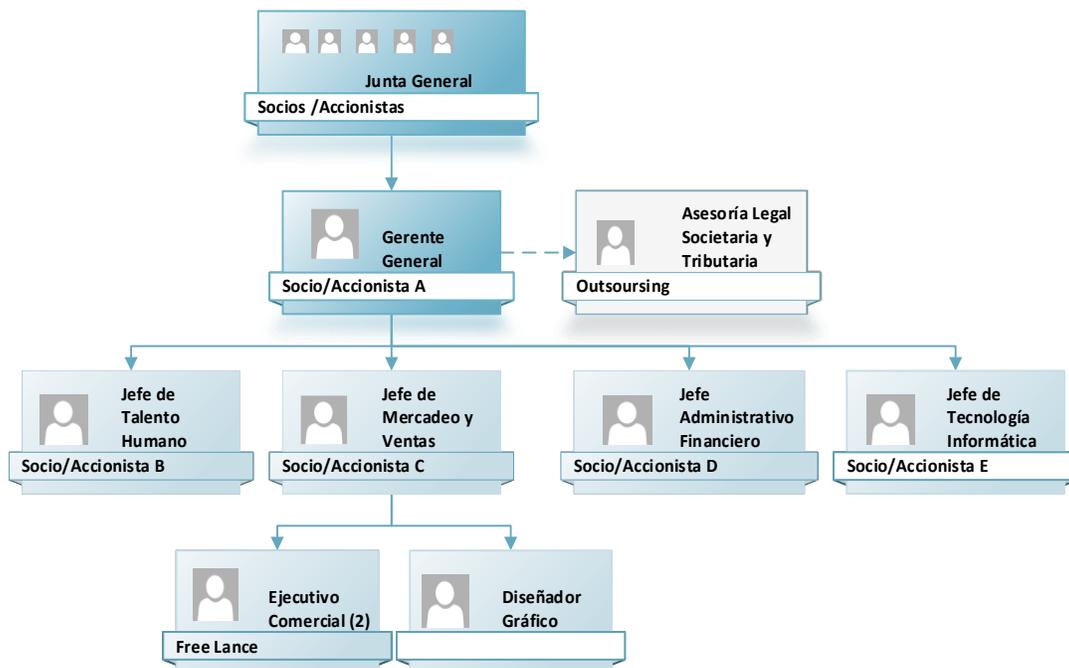
Figura 26 - Flujograma del proceso de atención al cliente Marketing Lab  
Elaboración: propia autores

### 3.8. PLAN FINANCIERO

#### 3.8.1. Diseño Organizacional

En el gráfico se muestra la estructura organizacional establecida para la agencia de marketing digital “Marketing Lab”, así como un detalle de los aspectos relevantes sobre los distintos cargos que incluye la relación de cada uno de los cargos y las correspondientes fichas técnicas del personal.

#### 3.8.2. Organigrama estructural



Fuente y elaboración: propia de los autores

#### 3.8.3. Relación de Cargos

Para efecto del proceso de contratación se ha establecido que se mantendrá una remuneración acordada por los socios/accionistas de la agencia quienes además ejercerán las diferentes funciones de Gerencia General y las jefaturas de Talento Humano, Mercadeo y Administración y Finanzas, se mantendrá en un monto fijo durante los períodos proyectados. Para el caso del Jefe de IT y el Diseñador serán profesionales contratados en relación de dependencia, mientras para los ejecutivos de venta se los vinculará mediante contratos de servicios profesionales.

<b>Puestos de trabajo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual unitario (USD)</b>	<b>Valor mensual (USD)</b>	<b>Forma y momento de integración</b>
Gerente General	1	800,00	800,00	Nombramiento por la Junta de Socios/Accionistas por un período de 2 años
Jefe de Talento Humano	1	800,00	800,00	Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata
Jefe de Mercadeo & Ventas	1	800,00	800,00	Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata
Jefe Administrativo Financiero	1	800,00	800,00	Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata
Jefe IT	1	800,00	800,00	Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata
Ejecutivo Comercial	2	-	-	Contrato por servicios profesionales con periodicidad de renovación a 90 días e integración inmediata
Diseñador Gráfico	1	600,00	600,00	Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata

**Tabla 9 - Relación de Cargos**  
Elaboración: propia de los autores

#### **3.8.4. Fichas Técnicas**

En los siguientes cuadros se incluye la información detallada por cada uno de los cargos según la estructura organizacional definida para la agencia de marketing.

Cargo	Descripción	Educación	Experiencia	Habilidades
<p><b>Gerente General</b></p>	<p>Desde una perspectiva de liderazgo estratégico avanzado, se enfoca en la gestión integral del negocio, optimizando recursos con eficacia para resultados seguros y rentables. La satisfacción del cliente y el desarrollo del equipo contribuyen al crecimiento sólido y sostenible. Su compromiso con metas institucionales refleja el éxito a largo plazo.</p> <p>Interno, impulsa la misión y principios, con habilidad en acuerdos estratégicos para un crecimiento constante. Con enfoque en servicio al cliente, cultiva relaciones sólidas. Garantiza éxito empresarial a través de diseño y supervisión estratégica. Coherente con visión y misión, crea un marco sólido para liderazgo efectivo.</p>	<p>Graduado en Ingeniería Comercial, Administración o afines. Título de Cuarto Nivel en Negocios y/o Administración MBA (Indispensable)</p>	<p>Al menos 5 a 10 años liderando Empresas de servicios</p>	<p>Visión de Negocios, Orientación a Resultados, Planificación estratégica, Comunicación asertiva, Liderazgo, Negociación, Resolución de Conflictos</p>

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Educación</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>
<b>Jefe de Talento Humano</b>	Liderar la planificación, dirección y supervisión de los procesos relacionados con la gestión de Recursos Humanos, abarcando aspectos como contratación, formación, crecimiento profesional, salarios, movilidad y retribuciones, todos alineados con los objetivos de la institución.	Graduado en Psicología Industrial, Organizacional, Administración del Talento Humano, o afines. Título de Cuarto Nivel en Gestión del Talento Humano (Deseable)	Experiencia de al menos 3 a 5 años en cargos a nivel de Jefatura en Empresas de servicios	Comunicación, Planificación, Capacidad de Análisis, Orientación a Resultados, Orientación a la Calidad, Liderazgo, Negociación, Resolución de Conflictos
<b>Jefe de Mercadeo y Ventas</b>	Encabezar el proceso de obtención, análisis y comprensión de información sobre consumidores, clientes, competidores y tendencias en la industria a nivel nacional. Esta labor respalda la toma de decisiones estratégicas del negocio y contribuye al fortalecimiento de la marca. Se enfoca en diseñar herramientas eficaces para identificar y concretar oportunidades, además de formular, elaborar e implantar estrategias comerciales que impulsen el logro de objetivos de ventas.	Graduado en Marketing, Comercialización o afines. Título de Cuarto Nivel en Negocios y/o Innovación (Deseable)	Al menos 3 a 5 años en cargos a nivel de Jefatura en Empresas de servicios	Comunicación, Innovación, Planificación, Capacidad de Análisis, Orientación a Resultados, Orientación a la Calidad, Liderazgo, Negociación, Resolución de Conflictos

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Educación</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>
<b>Jefe Administrativo Financiero</b>	Implementar las directrices y planes definidos por la Gerencia General, asegurando se acate la normativa legal y la preparación de información financiera y tributaria. Hacer seguimiento a procedimientos internos para el adecuado desarrollo de las operaciones.	Graduado en Ingeniería Financiera, Contabilidad y Auditoría afines. Título de Cuarto Nivel en Normativas Contables - Financieras (Deseable)	Al menos 3 a 5 años en cargos a nivel de Jefatura en Empresas de servicios y/o del sector Turismo	Orientación a resultados, Planificación estratégica, Comunicación asertiva, Liderazgo, Negociación, Resolución de Conflictos
<b>Jefe IT</b>	Diseñar, coordinar, supervisar y gestionar las acciones necesarias para la creación, obtención y mantenimiento de los sistemas informáticos, en línea con las directrices y prioridades de la organización.	Graduado en Ingeniería en Sistemas o afines. Título de Cuarto Nivel en Sistemas de Innovación y/o Desarrollo (Deseable)	Al menos 3 a 5 años en cargos a nivel de Jefatura en Empresas de servicios y/o del sector Turismo	Innovación, Orientación a resultados, Comunicación asertiva, Liderazgo, Resolución de Conflictos
<b>Ejecutivo Comercial</b>	Implementar tácticas de ventas de servicios, ofreciendo una atención excepcional a los clientes, con el propósito de asegurar el logro de los objetivos establecidos por la organización.	Egresados y/o Graduados en Ingeniería Comercial, Marketing, Ventas o afines.	Al menos 2 años en empresas de servicios y/o del sector Turismo	Visión de Negocios, Orientación Comunicación asertiva, Negociación
<b>Diseñador Gráfico</b>	Apoyar la consecución de metas mediante labores de diseño gráfico y publicidad institucional.	Graduado en Diseño Gráfico Publicitario	Al menos 2 años en empresas de servicios y/o del sector Turismo	Innovación, Orientación a resultados, Comunicación asertiva

**Tabla 10 - Fichas Técnicas del Personal**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

### 3.8.5. Presupuesto del personal

<b>Proyecto MARKETING LAB</b>						
<b>Proyección Gastos de Personal</b>						
<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>		Total	Total	Total	Total	Total
		2024	2025	2026	2027	2028
<b>Calendario de Contrataciones</b>						
<b>Marketing y Ventas</b>						
Jefe de mercadeo y ventas	800	9.600	1	1	1	1
Diseñador	600	7.200	1	1	1	1
<b>Total empleados en Marketing y Ventas</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Administración</b>						
Gerente General	800	9.600	1	1	1	1
Jefe Administrativo-financiero	800	9.600	1	1	1	1
Jefe Talento humano	800	9.600	1	1	1	1
Jefe IT	800	9.600	1	1	1	1
<b>Total empleados en Administración</b>			<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS</b>			<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Cálculo de los Sueldos y Salarios</b>						
<b>Marketing y Ventas</b>						
Jefe de mercadeo y ventas		9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
Diseñador		7.200	7.344	7.491	7.641	7.794
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal		5.544	5.655	5.768	5.883	6.001
<b>Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas</b>		<b>22.344</b>	<b>22.791</b>	<b>23.247</b>	<b>23.712</b>	<b>24.186</b>
<b>Administración</b>						
Gerente General		9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
Jefe Administrativo-financiero		9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
Jefe Talento humano		9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
Jefe IT		9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal		12.672	12.925	13.184	13.448	13.717
<b>Total Sueldos y Salarios en Administración</b>		<b>51.072</b>	<b>52.093</b>	<b>53.135</b>	<b>54.198</b>	<b>55.282</b>
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>73.416</b>	<b>74.884</b>	<b>76.382</b>	<b>77.910</b>	<b>79.468</b>
Seguridad Social y otros gastos de personal	33,0% adicional al salario	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Crecimiento anual de salarios	2,0%					
Salarios como % de los salarios iniciales		100,0%	102,0%	104,0%	106,1%	108,2%

**Tabla 11 - Gastos de Personal - Marketing Lab**  
Fuente y elaboración: Propia de los autores

El 33% de Seguridad Social y otros gastos de personal corresponde a los aportes que la agencia realiza por las afiliaciones al Seguro Social por 11,15% más los cargos por beneficios adicionales, conforme a la legislación vigente en el país: “*décimo tercero y décimo cuarto, fondo de reserva y vacaciones*”, por 21,85%. El crecimiento anual de los salarios se ha estimado en 2% aproximado al promedio de la inflación para los cinco años proyectados.

### 3.8.6. Ingresos

Para iniciar la comercialización de los servicios establecidos en el proyecto, se ha definido tres paquetes de servicios digitales para los clientes de la agencia como se muestran:

Tiempo	1 mes	mayor a 3 meses	mayor a 6 meses	mayor a 12 meses	
<b>Profundidad</b>					<b>Asesoría:</b> Diseño e implementación de estrategias de marketing digital
<b>NIVEL BASIQ</b>	Community Management	Publicidad digital (ADS & SEM)	n/a	n/a	
<b>NIVEL PRO</b>	Social Media	Diseño y desarrollo de espacios digitales	Analítica web	SEO	
<b>NIVEL XPERT</b>	n/a	n/a	E-mail marketing	CRM	
<b>Asesoría:</b> Diseño e implementación de estrategias de marketing digital					

**Tabla 12 - Paquetes de Servicios - Marketing Lab**  
Fuente y elaboración: Propia de los autores

Para los ejecutivos comerciales contratados bajo al modalidad free-lance, se ha definido una meta comercial de paquetes de servicios digitales a ser vendidos los que han sido distribuidos de la siguiente manera por período y tipo de servicio:

Período de venta		Cantidad de paquetes por tipo de servicio			
		BASIC	ESTÁNDAR	PREMIUM	TOTAL
Primer año	Trim 1	18	6	2	<b>134</b>
	Trim 2	24	6	2	
	Sem 2	60	12	4	
Segundo año	Sem 1	72	24	8	<b>220</b>
	Sem 2	84	24	8	
Tercer año		180	72	24	<b>276</b>
Cuarto año		200	72	24	<b>296</b>
Quinto año		220	72	24	<b>316</b>

**Tabla 13 - Cantidad de paquetes vendidos**  
Fuente y elaboración: Propia de los autores

Los precios para los paquetes de servicios a ofrecerse a los clientes se han fijado en base a una estrategia de penetración al mercado, esperando alcanzar una mayor captación de clientes y parte de la fijación de un precio alto a un servicio nuevo para lograr maximizar los ingresos de cada capa de los segmentos de clientes que estén dispuestos a pagarlo, de manera que se posibilite el apalancamiento en la especialización del mercado y por ello se han diseñado paquetes de servicios que tendrán precios específicos diferenciados, así:

1. Precio fijo total por asesoría puntual.
2. Precio fijo inicial con fee de mantenimiento mensual.
3. Comisión por transacciones efectuadas.

Considerando que se trata de un proyecto nuevo y al analizar el entorno del sector, se definieron paquetes con precios de comercialización accesibles a los distintos tamaños de los clientes potenciales, para de esta manera generar una mayor penetración de entrada al lanzar al mercado la cartera de servicios. Además, al tratarse de un proyecto de prestación de servicios, se ha considerado que, por su naturaleza, no se generan devoluciones de ventas.

Los servicios serán ofertados en concordancia con la necesidad de cada uno de los clientes y según su necesidad y objetivos particulares; por tanto, los precios se modifican según la cantidad de información a presentar al usuario, permitiendo a las PYMES adecuar los distintos tipos de necesidad al proceso de marketing digital.

En el siguiente cuadro se resume los ingresos proyectados

<b>Proyecto <i>MARKETING LAB</i></b>						
<b>Proyección de ingresos</b>						
<i>Cantidades expresadas en US Dólares</i>	Total	Total	Total	Total	Total	
	2024	2025	2026	2027	2028	
<b>Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio</b>						
<b>Ingresos netos por producto/servicio</b>						
BASIC: Community management y publicidad digital	40.800	65.520	79.200	92.000	105.600	
ESTANDAR: Social media y Analítica web	24.000	50.400	79.200	82.800	86.400	
PREMIUM: E-mail marketing y CRM	20.000	41.600	64.800	67.200	69.600	
<b>INGRESOS NETOS DEL PROYECTO</b>	<b>84.800</b>	<b>157.520</b>	<b>223.200</b>	<b>242.000</b>	<b>261.600</b>	
<b>Desglose de Ventas</b>						
Ventas al contado	en dólares	67.840	126.016	178.560	193.600	209.280
Ventas a crédito	en dólares	16.960	31.504	44.640	48.400	52.320

**Tabla 14 - Proyección de Ingresos – Resumen**  
Fuente y elaboración: Propia de los autores

El crecimiento estimado es acorde al comportamiento previsto del mercado, lo que permite establecer una proyección favorable de los resultados a generarse. Un detalle de los ingresos por cada uno de los servicios es como sigue:

<b>Proyecto <i>MARKETING LAB</i></b>						
<b>Proyección de ingresos</b>						
<i>Cantidades expresadas en US Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	
<b>Ingresos netos del producto/servicio: BASIC: Community management y publicidad digital</b>						
<b>Ingresos por Producto/Servicio</b>						
Número de Unidades	102	156	180	200	220	
Precio de venta	400	420	440	460	480	
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>40.800</b>	<b>65.520</b>	<b>79.200</b>	<b>92.000</b>	<b>105.600</b>	
Devoluciones	0,0% de las ventas	0	0	0	0	
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>40.800</b>	<b>65.520</b>	<b>79.200</b>	<b>92.000</b>	<b>105.600</b>	
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	48,1%	41,6%	35,5%	38,0%	40,4%	
<b>Desglose de Ventas</b>						
Ventas al contado			80,0%	80,0%	80,0%	
Ventas a crédito			20,0%	20,0%	20,0%	
Ventas al contado	en dólares	32.640	52.416	63.360	73.600	84.480
Ventas a crédito	en dólares	8.160	13.104	15.840	18.400	21.120
<b>Ingresos netos del producto/servicio: ESTANDAR: Social media y Analítica web</b>						
<b>Ingresos por Producto/Servicio</b>						
Número de Unidades	24	48	72	72	72	
Precio de venta	1.000	1.050	1.100	1.150	1.200	
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>24.000</b>	<b>50.400</b>	<b>79.200</b>	<b>82.800</b>	<b>86.400</b>	
Devoluciones	0,0% de las ventas	0	0	0	0	
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>24.000</b>	<b>50.400</b>	<b>79.200</b>	<b>82.800</b>	<b>86.400</b>	
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	28,3%	32,0%	35,5%	34,2%	33,0%	
<b>Desglose de Ventas</b>						
Ventas al contado			80,0%	80,0%	80,0%	
Ventas a crédito			20,0%	20,0%	20,0%	
Ventas al contado	en dólares	19.200	40.320	63.360	66.240	69.120
Ventas a crédito	en dólares	4.800	10.080	15.840	16.560	17.280
<b>Ingresos netos del producto/servicio: PREMIUM: E-mail marketing y CRM</b>						
<b>Ingresos por Producto/Servicio</b>						
Número de Unidades	8	16	24	24	24	
Precio de venta	2.500	2.600	2.700	2.800	2.900	
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>20.000</b>	<b>41.600</b>	<b>64.800</b>	<b>67.200</b>	<b>69.600</b>	
Devoluciones	0,0% de las ventas	0	0	0	0	
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>20.000</b>	<b>41.600</b>	<b>64.800</b>	<b>67.200</b>	<b>69.600</b>	
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	23,6%	26,4%	29,0%	27,8%	26,6%	
<b>Desglose de Ventas</b>						
Ventas al contado			80,0%	80,0%	80,0%	
Ventas a crédito			20,0%	20,0%	20,0%	
Ventas al contado	en dólares	16.000	33.280	51.840	53.760	55.680
Ventas a crédito	en dólares	4.000	8.320	12.960	13.440	13.920

**Tabla 15 - Proyección de Ingresos 2024 a 2028 - Marketing Lab**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

### 3.8.7. Costes de ventas y costes de fabricación

La agencia de marketing digital MARKETING LAB tiene como objetivo ofrecer servicios personalizados de marketing y comunicación digital con especialización a PYMES del sector turístico; en consecuencia, por la naturaleza operativa de ofertar servicios intangibles, se considera que no corresponde determinar costo de ventas y costos de fabricación que son propios de empresas dedicadas a realizar operaciones con mercadería tangible.

Los valores totales correspondientes a la generación de los servicios se incluyen como parte de los costes de operación.

### 3.8.8. OPEX

El costo de explotación del proyecto incluye los correspondientes a gastos de personal, ventas, administración e imprevistos, así como las inversiones en publicidad y promoción.

El resumen de los costos de operación (OPEX), en el siguiente cuadro, muestra que el principal grupo de costos es el correspondiente al personal, siguiendo los de promoción y publicidad en los que se incluye los gastos de venta y en particular el pago de comisiones a ejecutivos comerciales, como se comentó anteriormente.

<b>Proyecto MARKETING LAB</b>					
<b>Proyección Costes de Explotación</b>					
<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Resumen de Costes de Explotación</b>					
<b>Costes de explotación</b>					
Gastos de Personal	73.416	74.884	76.382	77.910	79.468
Gastos de Promoción y Publicidad	16.656	33.921	44.903	47.878	50.911
Gastos de Administración	5.312	5.453	17.265	16.516	17.222
Imprevistos	848	1.575	2.232	2.420	2.616
<b>COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>96.232</b>	<b>115.834</b>	<b>140.782</b>	<b>144.724</b>	<b>150.216</b>

**Tabla 16 – Resumen de Costes de Explotación 2024 a 2028 – Marketing Lab**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

En la tabla que sigue se presenta el detalle de costos operativos de la agencia considerados para la proyección:

**Proyecto MARKETING LAB**  
**Proyección Costes de Explotación**

<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Gastos de Personal</b>					
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas	22.344	22.791	23.247	23.712	24.186
Sueldos y salarios en Administración	51.072	52.093	53.135	54.198	55.282
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>73.416</b>	<b>74.884</b>	<b>76.382</b>	<b>77.910</b>	<b>79.468</b>
<b>Gastos de Ventas, Promoción y Publicidad</b>					
Número de empleados	2	2	2	2	2
Gastos de comisiones ejecutivos de venta Según sea necesario	9.160	21.280	27.600	29.200	30.800
Material de Oficina 10 /Empleado	240	248	258	267	277
Viajes 35 /Empleado	840	869	904	936	969
Comunicación 20 /Empleado	480	497	517	535	553
Publicidad 5,0% de las ventas	4.240	7.876	11.160	12.100	13.080
Ferías y exhibiciones 1,0% de las ventas	848	1.575	2.232	2.420	2.616
Otros 1,0% de las ventas	848	1.575	2.232	2.420	2.616
<b>TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	<b>16.656</b>	<b>33.921</b>	<b>44.903</b>	<b>47.878</b>	<b>50.911</b>
<b>Gastos de Administración</b>					
Número de empleados (incl. todas áreas excepto marketing y ventas)	4	4	4	4	4
Material de Oficina 10 /Empleado	480	497	517	41	41
Comunicación 20 /Empleado	960	994	1.033	80	80
Seguros 0,5% de las ventas	424	788	1.116	1.210	1.308
Servicios profesionales (legal) Según sea necesario	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Provisión por facturas impagadas 1,0% de las ventas	848	1.575	2.232	2.420	2.616
Coworking	4.800	4.800	0	0	0
Alquiler oficina	0	0	8.267	8.556	8.856
Agua, electricidad 1,5 /m2	0	0	1.550	1.604	1.660
Mantenimiento, reparaciones puntuales 2,0 /m2	0	0	2.067	2.139	2.214
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>9.512</b>	<b>9.653</b>	<b>17.781</b>	<b>17.051</b>	<b>17.775</b>
<b>Cálculo gastos de alquiler oficina</b>					
Espacio total de oficina (m2)	0	0	80	80	80
Coste total Coworking/alquiler de oficina 8,00 /m2	0	0	8.267	8.556	8.856
<b>Imprevistos</b>					
Estimación para imprevistos 1,0% de las ventas	848	1.575	2.232	2.420	2.616
<b>TOTAL IMPREVISTOS</b>	<b>848</b>	<b>1.575</b>	<b>2.232</b>	<b>2.420</b>	<b>2.616</b>

**Tabla 17 - Proyección gastos de explotación 2024 a 2028 – Marketing Lab**  
**Fuente y elaboración: propia de los autores**

Respecto a los gastos de personal, estos han sido adoptados del diseño organizacional establecido como fue explicado anteriormente. Los gastos de ventas, promoción y publicidad incluyen, entre otros, las comisiones de ejecutivos comerciales que han sido proyectadas de acuerdo al esquema de comisiones diseñado en el Plan comercial. El personal dedicado a la venta, de acuerdo al diseño organizacional determinado, no mantiene relación de dependencia con la agencia, por tanto representa un gasto operativo.

Los “gastos de ventas, promoción y publicidad” incluyen los de comisiones a ejecutivos comerciales, que no mantienen relación de dependencia con la agencia, se ha establecido tablas progresivas por planes de servicios vendidos a los clientes de la agencia, que se muestran a continuación, las cuales se han aplicado conforme la cantidad comercializada estimada para cada período y mostrada en la línea “gastos de comisiones ejecutivos de venta”

Como parte de los gastos de administración, se ha considerado que en los dos primeros años de operación de la agencia, las actividades de la misma se realizarán desde un espacio co-working, sin dependencia de un inmueble de propiedad o tomado en alquiler; sin embargo, a partir del tercer año se proyecta tomar en arrendamiento un bien inmueble de hasta 80 m2 para las operaciones de la agencia por lo que a partir de dicho año también se ha incorporado gastos de servicios básicos y de mantenimiento.

### 3.8.9. CAPEX

La agencia contará con aquellos activos fijos, tanto tangibles como intangibles, que sean específicamente necesarios para soporte a la operación inicial; las inversiones iniciales previstas son los equipos requeridos para la generación de los servicios a ofertarse el software para su operatividad.

<b>Proyecto <i>MARKETING LAB</i></b>						
<b><i>Inversiones (CAPEX)</i></b>						
<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>		<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)</b>						
<b>Hardware</b>	Total CAPEX					
Equipos de cómputo	9.000	9.000	0	0	0	0
Cámara fotográfica profesional	1.500	1.500	0	0	0	0
Set de luces Godox	500	500	0	0	0	0
Iphone 13 ProMax	1.300	1.300	0	0	0	0
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>12.300</b>	<b>12.300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Software</b>	Total CAPEX					
Licencia de software Office	1.500	1.500	0	0	0	0
Licencia de software Adobe	800	800	0	0	0	0
Licencia de software Light Room; Shooter; 3D Max	1.500	1.500	0	0	0	0
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>3.800</b>	<b>3.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO</b>	<b>16.100</b>	<b>16.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabla 18 - Detalle de inversiones - CAPEX**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

Para la amortización se ha estimado una vida útil de 3 años y al final de la misma tendrán un valor residual de cero; en consecuencia, la amortización se calcula por su valor total de adquisición.

<b>Proyecto MARKETING LAB</b>						
<b>Inversiones (CAPEX)</b>						
<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>	Total	Total	Total	Total	Total	Total
	2024	2025	2026	2027	2028	
<b>Cálculo de las Amortizaciones</b>						
<b>Hardware</b>						
	Plazos Amortización					
Equipos de cómputo	3 años	3.000	3.000	3.000	0	0
Cámara fotográfica profesional	3 años	500	500	500	0	0
Set de luces Godox	3 años	167	167	167	0	0
Iphone 13 ProMax	3 años	433	433	433	0	0
<b>Total amortizaciones</b>		<b>4.100</b>	<b>4.100</b>	<b>4.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Software</b>						
	Plazos Amortización					
Licencia de software Office	3 años	500	500	500	0	0
Licencia de software Adobe	3 años	267	267	267	0	0
Licencia de software Light Room; Shooter; 3D Max	3 años	500	500	500	0	0
<b>Total amortizaciones</b>		<b>1.267</b>	<b>1.267</b>	<b>1.267</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>		<b>5.367</b>	<b>5.367</b>	<b>5.367</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabla 19 - Detalle de las amortizaciones de inversiones CAPEX**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

<b>Proyecto MARKETING LAB</b>					
<b>Inversiones (CAPEX)</b>					
<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>	Total	Total	Total	Total	Total
	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Resumen de CAPEX Material e Inmaterial</b>					
Inversiones (CAPEX) del período	<b>16.100</b>	<b>0</b>	0	0	0
<b>Inversiones Acumuladas - Activo Fijo</b>	<b>16.100</b>	<b>16.100</b>	16.100	16.100	16.100
Amortizaciones del período	<b>5.367</b>	<b>5.367</b>	5.367	0	0
<b>Amortización Acumulada</b>	<b>5.367</b>	<b>10.733</b>	16.100	16.100	16.100

**Tabla 20 - Resumen de inversiones y amortizaciones CAPEX**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

### 3.8.10. Cuenta de Explotación

El EBITDA se observa creciente en cada año proyecto partiendo, en el primer año con un 18% negativo respecto al total de los ingresos, hasta llegar al 45% al quinto año

de proyección, el efecto se debe a que mientras los ingresos se incrementan anualmente, los costos de explotación tienen tendencia a decrecer lo que deja el margen observado. El EBIT tiene igualmente una tendencia creciente y a partir del cuarto año iguala al EBITDA.

Se ha estimado ingresos financieros sobre los saldos de disponible a una tasa de rendimiento del 5%. El impuesto sobre el beneficio incluye el 15% de participación de trabajadores y la tarifa de impuesto a las sociedades del 25% conforme a las leyes laboral y tributaria respectivamente en Ecuador.

<b>Proyecto <i>MARKETING LAB</i></b>					
<b>Cuenta de Explotación <i>Proyectada</i></b>					
<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Ingresos Netos del Proyecto</b>	<b>84.800</b>	<b>157.520</b>	<b>223.200</b>	<b>242.000</b>	<b>261.600</b>
<b>Costes de Explotación</b>					
Gastos de Personal	(73.416)	(74.884)	(76.382)	(77.910)	(79.468)
Gastos de Promoción y Publicidad	(16.656)	(33.921)	(44.863)	(47.803)	(50.800)
Gastos de Administración	(9.512)	(9.653)	(17.459)	(16.522)	(16.993)
Imprevistos	(848)	(1.575)	(2.232)	(2.420)	(2.616)
<b>Total Costes de Explotación</b>	<b>(100.432)</b>	<b>(120.034)</b>	<b>(140.935)</b>	<b>(144.655)</b>	<b>(149.877)</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>-118%</i>	<i>-76%</i>	<i>-63%</i>	<i>-60%</i>	<i>-57%</i>
<b>EBITDA</b>	<b>(15.632)</b>	<b>37.486</b>	<b>82.265</b>	<b>97.345</b>	<b>111.723</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>-18%</i>	<i>24%</i>	<i>37%</i>	<i>40%</i>	<i>43%</i>
Amortización	(5.367)	(5.367)	(5.367)	0	0
<b>EBIT</b>	<b>(20.999)</b>	<b>32.120</b>	<b>76.898</b>	<b>97.345</b>	<b>111.723</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>-25%</i>	<i>20%</i>	<i>34%</i>	<i>40%</i>	<i>43%</i>
Ingresos Financieros	331	759	1.876	5.644	8.751
<b>Beneficio antes de Impuestos</b>	<b>(20.668)</b>	<b>32.879</b>	<b>78.773</b>	<b>102.989</b>	<b>120.474</b>
Impuesto sobre beneficio	0	(4.426)	(28.555)	(37.334)	(43.672)
<b>BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)</b>	<b>(20.668)</b>	<b>28.452</b>	<b>50.218</b>	<b>65.656</b>	<b>76.802</b>

**Tabla 21 - Cuenta de Explotación Proyectada - Marketing Lab**  
Fuente y elaboración: Propia de los autores

Según los resultados de los valores proyectados de los ingresos generados, se observa que estos solventarán satisfactoriamente y en su totalidad a los costes y gastos requeridos para la operación, tanto mensuales como anuales.

El crecimiento estimado es acorde al comportamiento previsto del mercado, lo que permite prever resultados positivos de los beneficios de la operación de Marketing Lab.

### 3.8.11. Fondo de maniobra

<b>Proyecto <i>MARKETING LAB</i></b>					
<b>Fondo de Maniobra proyectado</b>					
<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	84.800	157.520	223.200	242.000	261.600
Inflación	<b>3,50%</b>	<b>1,50%</b>	<b>1,50%</b>	<b>1,50%</b>	<b>1,50%</b>
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	<b>103,50%</b>	<b>105,05%</b>	<b>106,63%</b>	<b>108,23%</b>
<b>Estimación Activos Corrientes</b>					
<b>Cientes</b>					
Ventas a crédito del proyecto	16.960	31.504	44.640	48.400	52.320
Días de cobro	30	30	30	30	30
<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>2.200</b>	<b>4.096</b>	<b>3.669</b>	<b>3.978</b>	<b>4.300</b>
<b>Otros Activos Corrientes</b>					
Ingresos Netos del Proyecto	84.800	157.520	223.200	242.000	261.600
% de las Ventas Totales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Estimación Pasivos Corrientes</b>					
<b>Proveedores</b>					
Coste de Ventas del Proyecto			0	0	0
Días de pago			0	0	0
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Otros Pasivos Corrientes</b>					
Coste de Ventas del Proyecto			0	0	0
% del Coste de Ventas			0,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cálculo del Fondo de Maniobra</b>					
Cientes	2.200	4.096	3.669	3.978	4.300
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>2.200</b>	<b>4.096</b>	<b>3.669</b>	<b>3.978</b>	<b>4.300</b>

**Tabla 22 - Fondo de Maniobra Proyectado - Marketing Lab**  
Fuente y elaboración: Propia de los autores

El Fondo de maniobra de la agencia está constituido por las cuentas de clientes y que corresponden a las cuentas por cobrar a 30 días por un monto equivalente al 20% de las ventas totales, conforme a la política adoptada para la proyección de que de las ventas al contado son por el 80% y el 20% restante a crédito. No se ha estimado la existencia de otros activos

ni ningún pasivo corriente, los cuales se calculan en base al costo de ventas que, en el caso de la agencia, como fue mencionado, esta partida no corresponde al giro de operación de la empresa.

### 3.8.12. Balance de Situación

<b>Proyecto <i>MARKETING LAB</i></b>					
<b><i>Balance de Situación proyectado</i></b>					
<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>	Total	Total	Total	Total	Total
	2024	2025	2026	2027	2028
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja	2.399	37.510	112.889	175.014	239.831
Clientes	2.200	4.096	3.669	3.978	4.300
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>4.599</b>	<b>41.606</b>	<b>116.558</b>	<b>178.992</b>	<b>244.132</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	16.100	16.100	16.100	16.100	16.100
Amortización Acumulada	(5.367)	(10.733)	(16.100)	(16.100)	(16.100)
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>10.733</b>	<b>5.367</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15.332</b>	<b>46.973</b>	<b>116.558</b>	<b>178.992</b>	<b>244.132</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Impuestos a pagar	0	3.188	28.555	37.334	43.672
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>3.188</b>	<b>28.555</b>	<b>37.334</b>	<b>43.672</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>3.188</b>	<b>28.555</b>	<b>37.334</b>	<b>43.672</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>					
Capital Social	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Reservas	(22.263)	2.178	1.785	40.003	87.658
Beneficio (pérdida) del ejercicio	1.595	5.607	50.218	65.656	76.802
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>15.332</b>	<b>43.785</b>	<b>88.003</b>	<b>141.658</b>	<b>200.460</b>
<b>TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS</b>	<b>15.332</b>	<b>46.973</b>	<b>116.558</b>	<b>178.992</b>	<b>244.132</b>
	<i>ok</i>	<i>ok</i>	<i>ok</i>	<i>ok</i>	<i>ok</i>
	0	0	0	0	0

**Tabla 23 - Balance de Situación Proyectado 2024 a 2028**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

Del total de activos de la agencia, los activos corrientes son los más significativos entre los que el efectivo y equivalentes es el de mayor significancia, los activos fijos son no significativos y al cabo del tercer año no tienen presencia entre los activos debido a su amortización. Los pasivos corresponden a la carga tributaria anual y por ello corresponde a pasivos corrientes ya que deben ser liquidados en el transcurso del año. El patrimonio está

constituido por los fondos propios que se incrementan anualmente como consecuencia de los resultados positivos que se acumulan; sin embargo, del pago de dividendos en los años tercero, cuarto y quinto, como fue anteriormente comentado.

### 3.8.13. Estado de Cash-Flow

Los flujos de efectivo de las actividades de operaciones corrientes en el primer año son negativos debido a los resultados de las operaciones en dicho período. Para las actividades de inversión únicamente existe la utilización de fondos en la inversión inicial los cuales se reflejan en el CAPEX. Las operaciones de financiación en el primer año son el flujo por el aporte de los socios/accionistas. Para los años tercero, cuarto y quinto, se ha incluido el pago de dividendos hasta cubrir el total de la inversión inicial de los socios/accionistas fundadores.

<b>Proyecto <i>MARKETING LAB</i></b>					
<b>Estado de Cash Flow proyectado</b>					
<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	0	2.399	37.510	112.889	175.014
<b>Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>					
Beneficio Neto	(20.668)	28.452	50.218	65.656	76.802
Amortizaciones & Depreciaciones	5.367	5.367	5.367	0	0
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(2.200)	(1.896)	427	(309)	(322)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	0	3.188	25.367	8.778	6.338
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>	<b>(17.501)</b>	<b>35.111</b>	<b>81.379</b>	<b>74.125</b>	<b>82.818</b>
<b>Flujo de Caja de las Inversiones</b>					
CAPEX - Inversiones	16.100	0	0	0	0
<b>Total Flujo de Caja de las Inversiones</b>	<b>16.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>					
Aportaciones de los fundadores	36.000	0	0	0	0
Dividendos	0	0	(6.000)	(12.000)	(18.000)
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>	<b>36.000</b>	<b>0</b>	<b>(6.000)</b>	<b>(12.000)</b>	<b>(18.000)</b>
<b>CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>2.399</b>	<b>37.510</b>	<b>112.889</b>	<b>175.014</b>	<b>239.831</b>

**Tabla 24 - Estado de Cash Flow proyectado 2024 a 2028**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

### 3.8.14. Necesidades de financiación

La tabla siguiente presenta el análisis de las rondas para financiación y el cálculo de la necesidad de financiación del proyecto realizado en base a los flujos de caja operativos y de inversiones generados y los saldos de caja al inicio de cada año.

<b>Análisis de las rondas de financiación</b>					
Participación en el capital del equipo promotor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>A Balance:</b>					
Capital Social	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Reservas	(22.263)	2.178	1.785	40.003	87.658
<b>Caja Máxima:</b>	<b>239.831</b>				
<b>Caja Mínima:</b>	<b>1.356</b>	<i>ok</i>			

**Tabla 25 - Rondas de financiación**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

La participación en el capital es del 100% por parte de los socios/accionistas fundadores de la agencia con una caja máxima de US dólares 239.831 al final del quinto año en el flujo de efectivo proyectado que corresponde a la acumulación de utilidades a partir del segundo año. La caja mínima por US dólares 1.356 resulta de la diferencia entre los requerimientos de financiamiento de US dólares 34.644, y el aporte de capital de los socios por US dólares 36.000.

<b>Proyecto <i>MARKETING LAB</i></b>					
<b><i>Necesidades de Financiación</i></b>					
<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Necesidades de Financiación</b>					
Caja al inicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	(33.601)	1.510	82.889	157.014
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(17.501)	35.111	81.379	74.125	82.818
Flujo de Caja de las Inversiones	(16.100)	0	0	0	0
<b>NECESIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>(33.601)</b>	<b>1.510</b>	<b>82.889</b>	<b>157.014</b>	<b>239.831</b>
<b>NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b><u>(34.644)</u></b>				

**Tabla 26 - Necesidades de Financiación del proyecto**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

En los datos mostrados en el cálculo se observa que la necesidad de financiamiento del proyecto es de US dólares 34.644 que, para el caso de la agencia, serán cubiertos directamente y en su totalidad por aportes de capital que realicen los socios/accionistas hasta por un monto de US dólares 36.000 que corresponde al aporte acordado de US dólares 6.000 por cada uno de los fundadores; por tanto, además de este aporte de capital, no se requiere de financiamiento adicional.

### 3.8.15. Rentabilidad del Proyecto

#### ***Proyecto MARKETING LAB***

#### ***Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto***

<i>Cantidades expresadas en US dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Inversión (Capital social inicial)</b>	36.000	0	0	0	0
Beneficio neto (después de impuestos)	(20.668)	28.452	50.218	65.656	76.802
Amortización	5.367	5.367	5.367	0	0
<b>Cash-Flow (Flujo de Caja anual)</b>	<b>(15.301)</b>	<b>33.819</b>	<b>55.585</b>	<b>65.656</b>	<b>76.802</b>
<b>Cash-Flow (Flujo de Caja acumulado)</b>	<b>(51.301)</b>	<b>(17.482)</b>	<b>38.103</b>	<b>103.758</b>	<b>180.560</b>

**Tabla 27 – Cash Flow anual y acumulado**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

Como se muestra en el cuadro, si bien en el primero y segundo año, se observa un saldo acumulado negativo del Flujo de Caja anual, lo cual es razonable si consideramos que se trata de la creación de una nueva empresa, a partir del tercer año se observa que los resultados del Flujo de Caja acumulado son positivos

#### ***Proyecto MARKETING LAB***

#### ***Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto***

Tipo de interés 20,0%

<b>VAN</b>	<b>69.429</b>
<b>TIR</b>	<b>58%</b>
<b>PR</b>	<b>2,31</b>

**Tabla 28 - VAN, TIR y PR del proyecto**  
Fuente y elaboración: propia de los autores

Con una tasa de interés de rendimiento esperada por los socios/accionistas del 20% se observa que el Valor Actual Neto (VAN) corresponde a un saldo favorable de US\$ 69.429, en tanto que la “Tasa Interna de Retorno” (TIR) tiene un resultado positivo y supera significativamente a la tasa de rendimiento esperada del 20% y que el período de tiempo en el que se recuperaría la inversión inicial es de 2 años y 3 meses, por lo que el proyecto se considera financieramente viable.

## **4. CONCLUSIONES**

### **4.1. Conclusiones Generales**

- a) Según el análisis efectuado al proyecto desarrollado, se puede concluir que existe una viabilidad favorable para la creación de una agencia de marketing digital especializada para Pymes del sector turístico.
- b) La investigación y conocimiento sobre la industria turística nos ha permitido plantear las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos planteados para el proyecto.
- c) La oferta de servicios que serán comercializados por Marketing Lab, constituyen una propuesta innovadora para el sector turístico, así como una oportunidad de negocio para las Pymes que formaran parte de la cartera de clientes de la Agencia.
- d) Las perspectivas de expansión a nivel nacional, le permitirá a la Agencia consolidarse operativa y financieramente.
- e) Según los resultados de la evaluación financiera, a una tasa de rendimiento esperada del 20%, el proyecto genera un VAN positivo de US\$ 69.429, una TIR del 58% y un período de recuperación de la inversión de aproximadamente 2,27 años; es decir, en 2 años, 3 meses, que se considera apropiado, por lo que se puede concluir en que el proyecto para la creación de una agencia de marketing digital para atender a las PYMES del sector turístico en el Ecuador es financieramente viable.

### **4.2. Conclusiones Específicas**

- a) Antes de iniciar la ejecución de este plan de negocio se deberá efectuar un análisis de los aspectos legales y reglamentarios, sobre todo considerando que la normativa en el país y que corresponde al ámbito turístico y empresarial está siendo permanentemente revisada y consecuentemente sujeta a actualizaciones.
- b) El seguimiento permanente a la competencia y al desenvolvimiento del mercado es de suma importancia para efectuar actualizaciones a la propuesta de valor a los clientes, en todos los aspectos pertinentes.
- c) Según se lleve a cabo la implementación de la propuesta un aspecto crítico e importante es considerar la modificación de la estructura organizacional y en particular del equipo comercial, en base a las condiciones y evolución del mercado, el incremento de la cobertura y el comportamiento de la competencia.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025 – Agencia de Regulación y Control del Agua | ARCA (regulacionagua.gob.ec)
- Banco Central del Ecuador, Estudio de Datos del Sector Empresarial, agosto 2022
- Banco Mundial, informe sobre cifras económicas
- Carrasco T. (2018). Marketing digital como una estrategia para el turismo. *Revista electrónica Explorador Digital* 2(4), 20-33. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i4.338>
- Corporación Financiera Nacional - CFN. (2022) Fichas Sectoriales. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- CFN; Actividades de Alojamiento y Servicios de Comidas; 2022.
- Del Alcazar, P. – Mentinno Consultores. (2022). Ecuador. Estado Digital Abr/22. Recuperado de <https://www.mentinno.com/estado-digital-ecuador-abril-2022/#descarga>
- Ekos. Sectores que más crecerán en 2022 en Ecuador. <https://ekosnegocios.com/articulo/sectores-que-mas-creceran-en-2022-en-ecuador>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2020). Informe GEM Ecuador 2019 – 2020. [GEM Global Entrepreneurship Monitor \(gemconsortium.org\)](https://gemconsortium.org)
- How companies are benefiting from Web 2.0. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-companies-are-benefiting-from-web-20-mckinsey-global-survey-results/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- Kotler P., Armstrong G. (2012). *Marketing*. 14ta Edición. Pearson Education. México.
- Larrea S., Edson en <https://www.entornoturistico.com/big-data-la-oportunidad-y-revolucion-digital-del-turismo/> (consultado el 22/10/2022)
- Mentinno. Tendencias Digitales Ecuador 2021 – 2025. <https://www.mentinno.com/tendenciasdigitales/>
- Estado Digital Ecuador 2022 - Estadísticas Digitales - Mentinno - Formacion Gerencial Blog
- Ministerio de Turismo del Ecuador. [Ministerio de Turismo. www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec)

- Ministerio de Turismo Ecuador. (2022). Panorama Turístico, Novena Edición Mar 2022. [Visualizador - Portal Servicios MINTUR \(turismo.gob.ec\)](https://www.turismo.gob.ec/visualizador-portal-servicios-mintur)
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2023). Rendición de Cuentas 2022. [Informe-Rendicion-de-Cuentas-2022-Textual.pdf \(turismo.gob.ec\)](https://www.turismo.gob.ec/informe-rendicion-de-cuentas-2022-textual.pdf)
- Ministerio de Turismo del Ecuador. Visualizador de información turística del Ecuador. [Visualizador - Portal Servicios MINTUR \(turismo.gob.ec\)](https://www.turismo.gob.ec/visualizador-portal-servicios-mintur)
- MINTUR Ecuador; Bases convocatoria “Emprende Turismo 2022”; Ministerio de Turismo del Ecuador; Quito; 2022
- Naranjo X. y otros; Estudio de las cifras económicas del turismo en Ecuador, evolución y efecto de la crisis sanitaria; Ciencia Latina – Revista Multidisciplinar, Vol.6, Nro.2, 2022; México DF.
- OMT. Informe presentado con ocasión de la decimonovena reunión de la Asamblea General de la OMT (8-14 de octubre de 2011, Gyeongju, República de Corea). Los turistas internacionales llegarán a 1.800 millones en 2030 | OMT (unwto.org)
- Osterwalder A., Pigneur Y. y otros; Diseñando\_la\_propuesta\_de\_valor; DEUSTO; Barcelona; 2015
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*.
- Porter M. (Ene - 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review
- Porter M. (2008) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 38va Edición. Grupo Editorial Patria,
- Primicias. Nueve de cada 10 pymes en Ecuador invierte en tecnología. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/pymes-ecuador-inversion-tecnologia-pandemia/#:~:text=%E2%80%9CAI%20inicio%20de%20la%20pandemia%20las%20pymes%20adoptaron,Sim%C3%B3n%20Boil%C3%ADvar.%20Agrega%20que%20eso%20supone%20una%20oportunidad>.
- Rengel, M., Suconota, D y Moscoso, A.; Ventajas del Marketing Digital en el sector comercial de Ecuador, en tiempos de COVID-19; Cámara de Comercio Electrónico; Revista Espacios; Vol. 43 (03), pág. 13-20; 2022.